
В.І. Хомяков
І.В. Бакум

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

**Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник
для вищих навчальних закладів**

Київ
КОНДОР

2007

УДК 658 (075.8)

ББК 65.301

X76

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
(лист Міністерства освіти і науки України
від 23.01. 2007 р. № 1.4/18-Г-138)*

Рецензенти:

Федорищева А.М., д.е.н., професор, головний науковий
спіробітник Ради по вивченню продуктивних сил України
НАН України;

Качала Т.М., д.е.н., професор, зав. каф. менеджменту
Черкаського державного технологічного університету

Хомяков В.І., Бакум І.В.

Управління потенціалом підприємства. – К: Кондор. – 2007.

X76 – 400 с.

ISBN 978-966-351-174-0

Висвітлено теоретичні та практичні аспекти управління потенціалом підприємства в сучасних умовах господарювання. Узагальнено та розширено поняття потенціалу підприємства, розглянуто особливості його формування в умовах „новог” економіки. Детально проаналізовані методи визначення конкурентоспроможності підприємства та продукції, основні шляхи забезпечення конкурентних переваг, процес керування управлінськими реакціями на несподівані зміни, положення про індивідуальний, системний та груповий опір, процес контролінгу. Наведено рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю промислового комплексу, визначено джерела фінансування його саморозвитку на середньострокову перспективу. Подано методик визначення показника конкурентоспроможності промислового комплексу та розміру інвестиційних ресурсів, залучених внаслідок зменшення потреби в паливно-енергетичних ресурсах.

Для студентів, аспірантів, викладачів економічних факультетів та практичних працівників.

УДК 658 (075.8)

ББК 65.301

ISBN 978-966-351-174-0

© Хомяков В.І., Бакум І.В., 2005

© Кондор, 2005

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА		7
Тема 1	ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (ФІРМИ)	
1.1	СУТНІСТЬ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (ФІРМИ)	9
1.2	ФАКТОРИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ПОТЕНЦІАЛ ФІРМИ	12
1.3	ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В „НОВІЙ” ЕКОНОМІЦІ	14
1.4	НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	27
Тема 2	ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ (КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ) ПІДПРИЄМСТВА	
2.1	АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ СИЛ. МОДЕЛЬ П'ЯТИ СИЛ КОНКУРЕНЦІІ	31
2.2	СТРАТЕГІЧНІ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ФІРМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ НА РИНКУ	36
2.3	ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ	47
2.4	ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	49
	2.4.1 Загальні положення	49
	2.4.2 Поняття про „горизонти зростання”	50
	2.4.3 Поняття про нестабільні моделі	53
	2.4.4 Пошук рівноваги	54
2.5	МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ СІЛЬНИХ ТА СЛАБКИХ СТОРІН ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРИВАБЛИВОСТІ ГАЛУЗІ	61
	2.5.1 Загальні положення	61
	2.5.2 SWOT-аналіз	61
	2.5.3 Поняття про квадрат потенціалу	70
2.6	ПІДТРИМАННЯ ТА ПРИЧИНИ ВТРАТИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ (ГАЛУЗІ)	73
Тема 3	КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ	
3.1	ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ. ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	84
3.2	КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ	86
3.3	КОНЦЕПЦІЯ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА, ПОВ'ЯЗАНА З ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ	94
3.4	СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СВІТОВИЙ РИНОК	96

Тема 4	ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	
4.1	ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ШЛЯХОМ ЛІДЕРСТВА ЗА НИЗЬКИМИ ВИТРАТАМИ	103
4.2	ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЛАНЦЮГА ВАРТОСТІ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	109
4.3	КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІ ПРОМИСЛОВІ СТРУКТУРИ ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ	120
	4.3.1 Загальні положення	120
	4.3.2 Види злиттів/поглинань	125
	4.3.3 Характеристика основних мотивів злиттів (поглинань)	130
	4.3.4 Економічний механізм вертикальної інтеграції	139
4.4	ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ШЛЯХОМ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	157
	4.4.1 Загальні положення	157
	4.4.2 Стратегічна відповідність, ефект міжфірмової кооперації і конкурентна перевага	161
4.5	ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ШЛЯХОМ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ	170
4.6	ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЇ РИНКОВОЇ НИШІ	172
4.7	КОНКУРЕНЦІЯ І КОНКРЕТНІ ПЕРЕВАГИ НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ	174
4.8	ПІДТРИМАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ШЛЯХОМ РЕІНЖИНІРИНГУ	177
	4.8.1 Загальні положення	177
	4.8.2 Характеристика бізнес-процесів та їх реінжиніринг	180
	4.8.3 Принципи реінжинірингу бізнес-процесів	182
	4.8.4 Практичні принципи реінжинірингу	188
4.9	ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ШЛЯХОМ ПЕРЕХОДУ НА ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО	196
	4.9.1 Загальні положення. Принципи ощадливого виробництва	196
	4.9.2 Загальна оцінка втрат (муда) при виробництві	198
	4.9.3 Приклади ощадливого виробництва	204
4.10	ПОБУДОВА СТАЛОГО БІЗНЕСУ	207
Тема 5	ЗМІНИ В ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ ТА РЕАКЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	
5.1	ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЗМІН	222
5.2	ТИПИ ПОВЕДІНКИ ФІРМИ. ОБУМОВЛЕНІ ЇЇ ПОТЕНЦІАЛОМ	226

5.3	ХАРАКТЕР ТА ПОСЛІДОВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ ДІЙ НА НЕСПОДІВАНІ ЗМІНИ	237
5.3.1	Загальні положення	237
5.3.2	Активне і реактивне управління	239
5.3.3	Управління на плановій основі	240
5.3.4	Поведінка після початку реакції. Порівняння типів поведінки	243
5.3.5	Варіант альтернативного підходу	248

Тема 6		ОПІР ЗМІНАМ
6.1	Загальні положення. Опір змінам в організаціях (фірмах)	252
6.2	Культура і опір змінам	257
6.3	Індивідуальний та груповий опір змінам	267
6.4	Управління індивідуальним і груповим опором	273
6.5	Опір змінам системи	274
6.6	Управління опором системи	280

Тема 7		КОНТРОЛІНГ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
7.1	Концепція контролінгу в системі управління підприємством	292
7.2	Стратегічний контролінг	296
7.3	Оперативний контролінг	302

Тема 8		УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ
8.1	Загальні положення про конкурентоспроможну структуру промислового комплексу	310
8.2	Характеристика сучасного стану розвитку промисловості області	313
8.3	Характеристика використання промислового комплексу області	319
8.4	Характеристика підприємств, які досліджувалися	331
8.5	Методика оцінки пріоритетності складових частин промислового комплексу	338
8.6	Управління енергосміністю промислового комплексу (досвід США)	344
8.7	Методика оцінки конкурентоспроможності промислового комплексу	359

8.8	МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ОБСЯГІВ ІНВЕСТИЦІЙ, ЗАБЕЗПЕЧЕНИХ СТРУКТУРНОЮ ЕКОНОМІСЮ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНИХ РЕСУРСІВ .	360
8.9	ВИЗНАЧЕННЯ ІНТЕГРАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ ПРІОРИТЕТНОСТІ ВИДІВ ПРОМИСЛОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	363
8.10	ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ	369
8.11	ВИБІР ПОКАЗНИКА СЕРЕДНЬОЗВАЖЕНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ	370
8.12	ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ	374
8.13	АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ РОЗРАХУНКІВ	384
ЛІТЕРАТУРА		393

ПЕРЕДМОВА

Переважна більшість сучасних підприємств (фірм) конкурують між собою. Основним достоїнством їх успішної конкуренції є ряд переваг для споживачів навіть без необхідності втручання уряду в повсякденну діяльність фірм. По-перше, конкуренція тримає ціни на низькому рівні. По-друге, конкуренція гарантує життєстійкість тільки тим фірмам, які забезпечують потреби споживачів при їх найменших витратах. Нарешті, конкуренція заохочує інновації в продукції та послуги, а також у виробництво і розподіл продукції. Управляти потенціалом підприємства означає управляти його конкурентоспроможністю.

В запропонованому рукописі знайшли відображення прийомні та методи успішного функціонування підприємств у конкурентному середовищі, яке постійно змінюється.

В першій темі автори узагальнюють та розширюють теоретичні положення про потенціал підприємства, визначають особливості його формування в умовах „нової“ економіки. „Нова“ економіка розглядається як мікроекономічний ефект усунення географічних, галузевих і корпоративних перепон до економічної інтеграції, викликаних переходом переважно від витрат на перетворення до витрат на взаємодію та формуванням нової формули комерційного успіху. Зосереджується увага на необхідності управління потенціалом як визначальної умови ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах. Друга та третя теми присвячені різним методам оцінки конкурентних переваг підприємств та конкурентоспроможності продукції. Четверта тема розглядає основні шляхи забезпечення конкурентних переваг підприємства, зокрема використання концепції ланцюга вартості, стратегії співробітництва, стратегії ринкової ніші, формування конкурентних переваг шляхом диверсифікації, диференціації та реінжинірингу. Темі 5–7 присвячені аналізу управлінських реакцій на несподівані зміни: індивідуальному, груповому та системному оточу змінам, а також концепції контролінгу в системі управління підприємством.

Восьма тема присвячена проблемам ефективного управління потенціалом промислового комплексу як одного із основних шляхів виходу національної економіки з кризового стану. Запропоновано поняття конкурентоспроможної структури промислового комплексу, під якою слід розуміти таку, яка забезпечує максимальний результат при збереженні і навіть поліпшенні довкілля. Результат повинен передбачати створення припливів коштів, достатніх для перерозподілу на стимулювання пріоритетних видів економічної діяльності та підтримку життєво необхідних. Досягнення раціональної взаємодії між основними складо-

вими частинами комплексу дозволяє забезпечувати бажане економічне зростання. Сформульована цільова функція конкурентоспроможності промислового комплексу. Наведено вирішення задачі самофінансування розвитку промислового комплексу. Джерелами фінансування саморозвитку промислового комплексу на середньострокову перспективу є кероване зменшення енергоємності та екологічної шкоди за рахунок стимулювання прискореного розвитку пріоритетних видів діяльності, а також вдосконалення інтеграційної політики. Представлена методика визначення показника конкурентоспроможності промислового комплексу з урахуванням співвідношення цін виробників окремих видів продукції та цін паливно-енергетичного сектору, а також додаткового впливу галузевих цін, приведених до цін в машинобудуванні та металообробці; методика визначення розміру інвестиційних ресурсів, забезпечених майбутніми припливами коштів внаслідок зменшення потреби в паливно-енергетичних ресурсах при прогресивних змінах в структурі промислового комплексу та з урахуванням динаміки цін на паливно-енергетичні ресурси.

Крім теоретичних питань, рукопис вміщує приклади управління конкурентоспроможністю вітчизняних і закордонних підприємств та їх кластерів. Рукопис містить перелік контрольних запитань та завдань до кожної теми, що дає змогу краще засвоїти основні принципи та положення процесу управління потенціалом підприємства в сучасних умовах.

У написанні восьмого розділу брали участь кандидати економічних наук В.М. Белінська та Т.Г. Вяткіна.

На наш погляд, запропонований посібник допоможе майбутнім та сьогоднішнім економістам і менеджерам підприємств більш ефективно працювати в сучасних умовах.

Тема 1

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (ФІРМИ)

1.1. СУТНІСТЬ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (ФІРМИ)

Підприємство: фірма, концерн, компанія, акціонерні товариства, кооператив, орендне, мале підприємство, товариства з обмеженою відповідальністю і інша самостійна одиниця бізнесу. Впродовж останніх 15 десятиліть фірма є основним інструментом соціального прогресу, що приносить успіх. Як і більшість інших соціальних інститутів, вона є продуктом еволюційного процесу проб та помилок. Її не видумав і не створив хтось один. Розвиток проходив у сприятливих соціальних умовах, основними цінностями яких була недоторканність приватної власності і свобода особистості, а основною ціллю – економічний прогрес.

Фірма отримала свій правовий статус на основі теорії А. Сміта, яка стверджує, що свобода кожної людини діяти в своїх економічних інтересах забезпечує завдяки „невидимій силі” максимальний економічний вигравш для усього суспільства.

У цих сприятливих умовах фірма виникла як одне з найбільш значимих винаходів людини. Фірма – це винахід середини XIX століття, який аналогічно реактору замість палива створює багатство.

На рисунку 1.1 зображена схема створюваного таким „реактором” багатства.

Для даного „реактора” характерні такі риси:

- генерує як товари, так і купівельну спроможність для їх придбання;
- підтримує розширення соціальної інфраструктури і забезпечує дохід як капітал;
- створює робочі місця на самій фірмі, у її постачальників, у державному секторі;
- найбільш вражаюча риса цього „реактора” полягає в тому, що поряд з перерахованим вище він генерує багатство, необхідне для його власного зростання;
- важливою рисою є наявність численних складних взаємозв'язків між фірмою та оточуючим її середовищем.



Рисунок 1.1 - Фірма-реактор, що виробляє багатство

Успіх фірми значною мірою залежить і від потенціалу того, хто і як регулює та контролює ці зв'язки.

Потенціал – джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення якоїсь задачі, досягнення певної цілі, можливості окремої особи, суспільства, держави, підприємства в певній галузі.

Розрізняють потенціал виробничий, економічний, інтелектуальний, експортний, кадровий (людський), фінансовий, ресурсний тощо.

Ресурси фірми об'єднуються в три групи:

1) *Матеріальні ресурси*. Сюди відносяться активи, які відображаються в балансі компанії: основні і оборотні засоби, інвестиції. Матеріальні та фінансові активи і здібності фірми, якщо їх продуктивно використовувати, визначають вартість компанії.

2) *Нематеріальні активи*. Звичайно вони недостатньо відображаються у фінансових документах, але в наші дні їх роль у визначенні вартості фірми зростає. Вони включають три групи:

- репутаційні активи – торгові та інші марки, наявність яких сприяє укріпленню довіри споживачів до фірми та її товарів, які проявляються в підвищених обсягах продаж і, нерідко, в цінних преміях;

- власні технології – включають патенти, авторські права і виробничі секрети, які дозволяють фірмі з вигодою для себе використовувати унікальні знання;

- стратегічні активи – це наявні переваги фірми, завдяки яким вона займає монополістичну позицію або обслуговує унікальний ринок (наприклад, надання унікальних місць для торгівлі в районах великого зкупчення населення тощо).

Стратегічні ресурси – це сукупність здібностей (умнь та можливостей) виробничої системи, зокрема:

- здібності до макроекономічного аналізу ситуації в країні і за її межами;

- здібності до своєчасного виявлення актуальних потреб та запитів потенційних покупців;

- здібності до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів та послуг, які дозволяють ефективно, своєчасно і якісно задовольняти виявлені нужди, потреби і запити;

- здібності до аналізу зон стратегічних ресурсів, а також до аналізу діяльності груп стратегічного впливу;

- здібності до висування конкурентоспроможних ідей в сфері конструювання, технології і організації виробництва товарів та послуг.

які користуються попитом на товарних ринках;

- здібності до реалізації конкурентоспроможних ідей в процесі виробництва товарів та послуг, просування їх на ринок, організації їх післяпродажного сервісу;

- здібності до підтримання конкурентного статусу фірми (КСФ) за рахунок управління стратегічними наборами зон господарювання;

- здібності постійно вдосконалювати виробничий потенціал фірми, тобто розширити її граничні можливості.

3) *Людські ресурси*. Цінні знання та навички, якими володіють працівники, а також їх здібності та готовність до спільної діяльності з іншими членами організації. В зв'язку з постійно зростаючою роллю знань уміння компанії приваблювати і утримувати у себе висококваліфікованих працівників все вище оцінюється інвесторами.

Організаційні здібності – це вміння фірми використовувати конкретні можливості, які визначаються ресурсами фірми і здатністю менеджменту використовувати їх для реалізації обраної стратегії.

Найбільший інтерес становлять здібності фірми до створення відмінних (від інших) переваг, які називають стрижневими компетенціями організації або здібностями, використання яких робить значний внесок у створення споживчих цінностей і створює основу для входу на нові ринки.

Економічний потенціал України значною мірою визначається машино-будівним комплексом, який являє собою складну систему, у складі якої 38 галузей та 58 підгалузей: авіаційна, оборонна, електронна, радіотехнічна, телекомунікаційна, атомно-енергетична, суднобудівна, електротехнічна промисловість, загальне, важке, сільськогосподарське машинобудування, верстатобудування тощо.

1.2. ФАКТОРИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ПОТЕНЦІАЛ ФІРМИ

Перспективні можливості відкриваються для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації, але для того, щоб ними скористатися, підприємство повинно володіти певним потенціалом. Головні фактори, які визначають потенціал підприємства, зображені на рисунку 1.2.

Перелічені фактори можна використати для з'ясування поточного потенціалу підприємства і для визначення його можливого потенціалу і на цій основі визначити так звані нормативні можливості або $\beta = C_F / C_0$, де C_F – бальна оцінка діючого потенціалу фірми, C_0 – те ж можливого (необхідного) потенціалу.

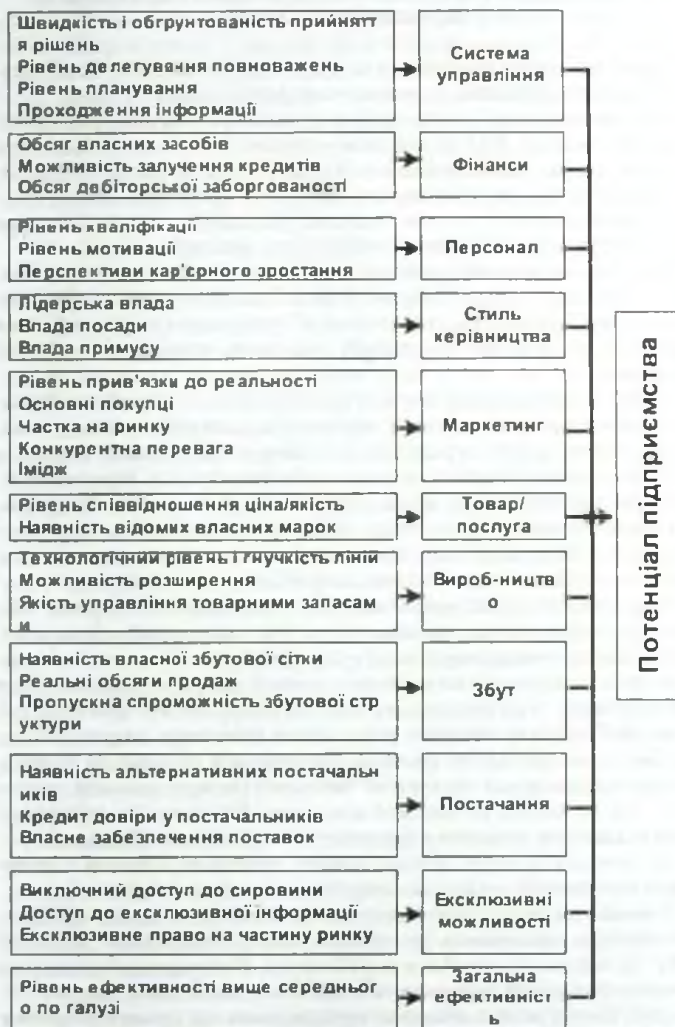


Рисунок 1.2 – Фактори потенціалу підприємства

1.3. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В „НОВІЙ” ЕКОНОМІЦІ

Сьогодні світ розвивається в напрямку принципово нової економіки, нових ринкових, галузевих та корпоративних структур.

Суттєвою рисою нової економіки є створення і використання нових знань. На початок XXI ст. людство накопичило їх в такій кількості, що вони перейшли в новий якісний стан і стали самостійним фактором виробництва, поряд із землею, капіталом і робочою силою.

У новій економіці знання стали не тільки самостійним фактором виробництва, але й головним у всій системі факторів.

Вартість тієї чи іншої компанії все менше визначається матеріальними цінностями – будівлями, машинами, технікою тощо. Все більшою мірою її ціну формують „нематеріальні” ресурси – ідеї, кваліфікація персоналу, стратегічне об'єднання ключових процесів по обробці інформації.

У новій економіці змінюється традиційна роль часу. Вона визначає економічну цінність знань. Максимальна на початковому етапі, вона знижується при тиражуванні. Часова сутність знань лежить в основі біржових спекуляцій, інвестованої привабливості наукових розробок, рекламних доходів засобів масової інформації тощо. Загягування з виробничим використанням знань призводить до їх старіння і економічної несприятливості, оскільки з'являються нові знання, які можуть мати більші перспективи „життя” на виробництві.

В результаті структурних змін різко зменшилася кількість зайнятих на підприємствах промисловості. Але скорочення зайнятості в цілому заважає швидкому розвитку сфери послуг. В останні десятиріччя обсяг випуску цього сектору зростає в два рази швидше, ніж в промисловості. У розвинених країнах на сферу послуг припадає 2/3 всього ВВП. При підвищенні рівня життя споживачі витрачають на придбання послуг більше грошових коштів, ніж на купівлю товарів. Охорона здоров'я, освіти, туризм, фінансові послуги, розваги, ресторани – все це ринки, які швидко зростають. Інформаційні технології також в багатьох випадках є послугами. Уже сьогодні більшість продуктів, зокрема музичні записи і новини, можна отримувати з Інтернету, а не купувати у вигляді матеріальних товарів (компакт-дисків).

У новій економіці, що базується на знаннях, важливо враховувати цінність працівників „розумової праці”. Працівники „фізичної праці” не володіють засобами виробництва. Вони повинні володіти і звичайно володіють величезним і досить цінним досвідом роботи. Але цей досвід можна використовувати лише на даному робочому місці. На якомусь іншому робочому місці його вже не використати. Він не „портативний”.

Робітники розумової праці володіють своїми засобами виробництва, тобто тими знаннями, які зберігаються у них в голові. Це абстрактно „портативний” і надзвичайно місткий вид капіталу. Оскільки робітники розумової праці володіють своїми засобами виробництва, вони дуже мобільні. Образно кажучи, робітники фізичної праці більш зацікавлені в роботі, ніж робота в них. Можливо, не про всіх працівників розумової праці можна сказати так, але в переважній більшості відносини працівників інтелектуальної праці з організацією, яка забезпечує їх роботою, характеризуються тим, що вони зацікавлені одне в одному однаково.

У сфері виробництва світ стоїть перед фактом відмови від масового виробництва (МВ), що сформувалося ще наприкінці ХІХ – початку ХХ століття під впливом Ф. Тейлора і А. Файоля при активній участі таких видатних фігур, як Г. Форд-молодший і А. Слоун. Колесо історії робить черговий оборот. На зміну МВ йде новий тип виробництва, названий в сучасній літературі як „ощадливе” або „дбайливе” виробництво. Цей новий тип виробництва принципово змінює саму мету виробничого процесу. Тут традиційна задача виготовлення великої кількості однотипних виробів, що відповідають вимогам технічної документації, з яких споживач повинен вибрати ті, що найбільше підходять для нього, замінюється задачею виготовлення саме такого виробу, який потрібний кожному даному споживачеві, і саме в тій кількості, яка потрібна, і саме тоді, коли треба. Інакше кажучи, відбувається повернення до умільця-ремісника, що виготовляв спеціально для конкретного замовника потрібний саме йому виріб (наприклад, лицарське обладнання), але це повернення відбувається на сучасному технічному і технологічному рівні, коли умілець-ремісник перетворюється в професіонала-багатоверс гатника і за допомогою сучасних технологічних можливостей і на сучасному устаткуванні виробляє індивідуально-орієнтовану продукцію. Та й сам „ремісник” працює не один, а в команді. В таблиці 1.1 коротко зіставлені деякі загальні характеристики різних типів виробництва в історичній ретроспективі [57].

Безособове масове виробництво тепер поступається масовому виробництву на замовлення.

Орієнтація як на „охоплення”, так і на „масштаб” потребує першокласних менеджерів. Економія на „масштабі” полягає у скороченні середніх і граничних витрат внаслідок збільшення розміру функціонального підрозділу.

Економія на „охопленні” полягає в скороченні середніх і граничних витрат внаслідок використання потужностей і процесів в одному функціональному підрозділі для виробництва більшого різновиду товарів або послуг.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика історичних періодів розвитку суспільного виробництва

	Епоха землеробства	Рання індустріальна епоха (ремісничє виробництво)	Пізня індустріальна епоха (масове виробництво)	Постіндустріальна епоха (об'єктивне виробництво)
Критичний фактор економічної переваги	Земля	Праця	Капітал	Інформація (знання & людина)
Особливості економічного оточення	Автономність	Лінійність Однонаправленість Відсутність національних економік Нерозвинені потреби Відсутність макроекономічних зрушень	Нелінійність Багатонаправленість Національнозамкнуті економіки Відносна стійкість потреб Негативний вплив макроекономічних зрушень (кризи)	Хаотичність Глобалізація економіки Невизначеність і мінливість потреб Позитивний вплив макроекономічних зрушень (нові можливості)
Принципи організації виробництва	Фізичний та економічний примус	Економічний примус Поділ і кооперація праці Матеріальне стимулювання за кінцевий результат	Посадова ієрархія Відділення власності від управління Поділ функцій управління Поділ процесів планування і виконання Послідовні процедури Матеріальне стимулювання за виконання посадових інструкцій	Інтелектуальне співробітництво Сіткова кооперація Інтеграція планування і виконання Різноміжні процедури Віртуальне виробництво Матеріальне стимулювання по витратах робочого часу
Принципи управління	Індивідуальна робота або малі (сімейні) групи	Майстерні, професійні гільдії, початкові мануфактури Влада хатяїна	Вертикальні структури (сдинодержавні) Функціональна спеціалізація Влада посади Розпорядливість і контроль Реактивність Зосередження на проблемах підвищення ефективності виробництва	Мережні структури прямої взаємодії Віртуальні колективні Фокус на споживача Проективне управління Мотивація творчості Підтримка самонавчання організацій

Одним із шляхів відповіді на питання, чи має місце ефект масштабу або охоплення, є використання матриці витрат або двоваріантної таблиці, яка покаже повні витрати (включаючи накладні, витрати на розподіл та маркетинг), і те, як вони обчислюються залежно від різних обсягів випуску двох або більше товарів.

Розглянемо вказане на прикладі фірми, яка продає одяг і прилади (об'єднані разом як X) у величезних магазинах площею, скажімо, 10 тис. м² і більше [58]. Фірма вивчає можливість відкрити відділ бакалійно-гастрономічних продуктів, які розглядаються як товар Y , в деяких із своїх магазинів – так званих суперцентрах.

Щоб перевірити, чи допоможе це знизити витрати, побудуємо матрицю повних витрат для X (одяг і прилади) і для Y (бакалійно-гастрономічні продукти), які змінюються залежно від зміни кількості X і Y (табл. 1.2). В цій матриці кожний запис свідчить про повні витрати (як постійні – такі як плату за землю, амортизація будівель, так і змінні, включаючи заробітну плату працівників) продажу різних кількостей X і Y .

Таблиця 1.2 – Повні витрати продажу X і Y (млн грн)

Кількість Y , тис. од. в день	Кількість X , тис. од. в день				
	0	1	2	3	4
0	10	15	20	25	30
1	15	19	23	27	31
2	20	23	27	20	32
3	25	27	29	31	33
4	30	31	32	33	34

Матриця дозволяє відповісти на такі питання:

1) Чи існує тут економія на масштабі у випадку одного продукту? Це відбувається, коли кількість одного товару, скажімо Y , залишається сталою, в той час як кількість другого – збільшується? Нехай $Y = 0$. Збільшимо X з 1 до 2, до 3, до 4. Перевіримо, що відбувається з повними витратами. Збільшення X в 4 рази, з 1 до 4 одиниць, тільки подвоює повні витрати. Це означає значну однопродуктову економію на масштабі.

2) Чи існує тут економія на охопленні? Для перевірки цього порівняємо повні витрати продаж заданих кількостей X і Y в окремих магазинах з витратами їх продажу в одному й тому ж магазині. Це включає перевірку того, чи будуть повні затрати продажу одягу і приладів без бакалійних товарів плюс повні витрати продажу бакалійних товарів без одягу і приладів вищі, дорівнювати або менші, ніж повні витрати продажу одягу і приладів плюс бакалійних товарів в одному й тому ж магазині.

Таке порівняння повинно використовуватися для порівнянних кількостей, наприклад, коли продаються 4 од. U і 0 од. X , і коли продаються 4 од. X і 0 од. U (кожний товар в окремих магазинах) в порівнянні з продажем 4 од. X і 4 од. U в одному магазині.

Економія на охопленні існує, якщо спільний продаж X і U в одному магазині дешевший, ніж продаж тих же кількостей X і U окремо в різних магазинах. Збитки від охоплення мають місце, коли дешевше продавати їх окремо.

У таблиці 1.2 для $X = 0$ і $U = 4$ (магазин продає 4 од. бакалійних і гастрономічних продуктів, але не торгує одягом і приладами) повні затрати дорівнюють 30. Для $U = 0$ і $X = 4$ (магазин продає 4 од. одягу і приладів, але не торгує бакалійними і гастрономічними товарами) повні затрати також дорівнюють 30. Для двох окремих магазинів, які пропонують 4 од. одягу і приладів та 4 од. бакалійних і гастрономічних товарів повні затрати становлять $30 + 30 = 60$ грн. В одному магазині, як видно з матриці, повні затрати для $X = 4$ і $U = 4$ становлять лише 34 грн. Це значна економія порівняно з 60 грн.

3) Чи існує багатопродуктова економія на масштабі, тобто скорочення затрат внаслідок розширення масштабів бізнесу для обох товарів X і U ? Вона визначається зміщеннями по головній діагоналі матриці.

Багатопродуктова економія на масштабі – це чистий результат дії обох окремих сил: однопродуктової економії на масштабі та економії на охопленні.

Якщо повні затрати менші подвійного подвоєння при збільшенні випуску в два рази, спостерігається багатопродуктова економія на масштабі. Якщо повні витрати більше, ніж подвоюються, коли подвоїться випуск всіх продуктів, спостерігається багатопродуктова негативна економія на масштабі.

У наведеному прикладі збільшення X і U в 2 рази – з $X = U = 2$ до $X = U = 4$ підвищує повні витрати з 27 грн лише до 34 грн. Інакше кажучи, обсяг продажу подвоївся, в той час як повні витрати зросли менше ніж на 25%. Причина в тому, що існує індивідуальна економія на масштабі і у випадку з бакалійно-гастрономічними товарами і у випадку з одягом та приладами і виникає явище синергізму (спільного ефекту) при їх продажах разом.

Суттєвою особливістю „нової” економіки є значне зростання важливості мережених структур. В кінці XIX ст., наприклад, зв'язок між містами за допомогою залізничної мережі мав ефект показової функції, скорочуючи тривалість перевезень і створюючи нові галузі. Відкриття газу і електрики, а також масове виробництво автомобілів на початку XX ст. мало такий же ефект з точки зору перетворення економіки і суспільства.

Розвиток в останній час багатьох мереж, таких як факсимільні та операційні системи персональних комп'ютерів і особливо Інтернету означає, що мережі стали дуже важливою частиною всієї економіки.

У традиційній економіці вартість проявляється на основі винятковості і системи власності. У мережах все перевернуто з ніг на голову. Банкомати приносять більшу користь, якщо вони приймають максимальну можливу кількість карток. Відкрита архітектура для операційних систем ПК – це спосіб розширити ринок.

Як стверджує Пауль Кругман, «в мережній економіці криві пропозиції мають нахил зверху донизу, замість того, щоб йти знизу догори, а криві попиту спрямовані вгору, замість того, щоб бути спрямованими донизу. Чим більше у вас є, тим більше ви хочете. Чим більше ми виробляємо, тим дешевше і простіше стає виробляти більше. Якщо мережі об'єднуються з іншими, вони стають більш щинними» [59].

У сучасній економіці відбувається інформаційна революція. Раніше інформація була „клеєм“, який підтримував вертикальну інтеграцію. Вартість корисної інформації завжди була дуже високою, а її цінність дуже великою, якщо у вас була власна інформаційна система і свої власні активи. Традиційно інформаційні потоки і фізичні потоки були частиною однієї системи.

Але тепер це не так. Наведемо для прикладу магазин, який торгує вродздріб, – це одночасно фізичний об'єкт, який отримує товари від виробника і пропонує їх покупцям, і джерело інформації про те, що є на полицях і є доступним. Наприклад, фірма Amazon відділяє фізичні потоки від інформаційних [59]. З самого початку ця фірма представляла останні, не будучи залученою в операції з фізичними потоками. Діючи таким чином, вона могла б мати безмежну комору при відсутності в ній наявних товарів. Вона могла б створити чудотуникнути неминучого компромісу між величиною витрат і асортиментом. Де б не використовувався Інтернет для ведення бізнесу, де б не відбувалося відокремлення фізичних потоків від інформаційних, де б вибір покупця не максимізувався постачальником при відсутності на це будь-яких затрат з його боку, кожного разу, коли мають місце вищезгадані процеси, вертикальна інтеграція стає неогрібною. Більше того, вона стає небажаною. Будь-який постачальник в системі здатен створити більше вартості, коли уникає затрат, пов'язаних з володінням рештою ланцюга створення вартості.

В індустріальну епоху компанія розглядала себе як закриту систему. Вороже для нас зовнішнє середовище складалося з інших компаній, котрі скуповували вироби для продажу їх на ринку, відкритому для конкуренції, за самими низькими цінами, споживачів, котрих цікавила лише ціна виробів. Все навкруги було проникнуте

духом конкурентної боротьби. Виробники конкурували між собою і одночасно боролися з оптовими фірмами за більш вигідні умови придбання виробів, а також прагнули зіткнутися з виробниками і оптовиками, щоб добитися нової поступки в ціні.

Компанія в інформаційну еру є відкритою системою. Вона вже розглядає інші фірми (в тому числі в тій же галузі) не як противників, а як можливих партнерів для створення сучасних підприємств. Вона розглядає оптовиків, як помічників в реалізації нових, покращених виробів. Вона розглядає своїх споживачів, як людей, чи фірми, з якими треба побудувати міцні взаємозв'язки.

У відкритій системі все пронизано духом співробітництва та кооперування.

Компанії індустріальної ери націлені на зниження витрат виробництва і шн на свою продукцію, концентрують свою увагу на окремих сегментах ринку і менше уваги приділяють збільшенню різноманітності асортименту своєї продукції чи послуг з тим, щоб вона задовольняла будь-які запити споживачів.

Можливими стратегіями для компанії інформаційної ери можуть бути такі:

- збільшити цінність, споживчі властивості своєї продукції при одночасному збільшенні ціни на неї і при незмінних витратах виробництва;
- сконцентрувати свої зусилля на створенні нових сегментів і нових ніш ринку;
- якнайбільше урізноманітнити асортимент виробів, що випускаються, та наданих видів послуг.

Як це не парадоксально звучить, можливо, кращий спосіб вести конкуренцію сьогодні – це налагоджувати співробітництво.

Біологи, вивчаючи характеристики живих організмів, перш за все, звертаються до дарвінівських способів боротьби за існування.

Дарвінівське вчення дезорієнтувало учених-біологів, котрі кинулися вивчати конкуренцію, боротьбу за існування живих організмів і залишили поза увагою їх співробітництво, взаємозв'язок між собою. „Соціальний дарвінізм” також припускає, що боротьба за існування є невід'ємним, природним правом кожного. Не так давно, однак, вчені відкрили закономірність зовсім іншого характеру, а саме, посилюється взаємозв'язок живих організмів у процесів еволюції. Часто розвиток одного організму чи групи організмів посилює розвиток других і навпаки. Навіть між тими живими організмами, котрі постійно знаходяться в протиріччі між собою, спостерігається ця закономірність. Вони можуть попереджувати, сигналізувати якимось чином один одному про небезпеку, наприклад, з третьої сторони. Хижаки прекрасно розуміють, що, оберігаючи сьогодні своїх жертв

від інших, даючи їм змогу розмножуватися, вони тим самим піклуються і про себе, і про свої майбутні покоління. Людям не заважало б пам'ятати, що в довгостроковому плані розвитку і добробуту інших – завжди запорука власного добробуту.

В цьому плані стратегічні альянси та спільні підприємства, котрі в інформаційну епоху переживають пору розквіту, є найкращою демонстрацією того, що співробітництво вчорашніх конкурентів обертається куди більшою взаємовигодною.

Стратегічний альянс – це завжди об'єднання зусиль двох чи трьох компаній по спільному збуту продукції, по розподілу між собою, які склалися на основі збутової мережі (мережі дилерів, оптових і роздрібних фірм та інших посередників). В цьому немає нічого від заснування монополій, оскільки об'єднуються компанії зовсім різних галузей. Сенса такого об'єднання полягає в тому, щоб купівля виробів чи послуг однієї фірми стимулювала придбання виробу іншої. Наприклад, купуючи комп'ютер системи IBM, можна підібрати на ринку відповідний пакет програмного забезпечення, котрий, скоріш за все, купите у компанії, яка знаходиться з IBM в одному альянсі. Тут немає монополії ще й тому, що споживач від такого альянсу завжди виграватиме, а не навпаки. Наприклад, просто придбання на американському ринку пакета програм Windows фірми Microsoft обходиться вам в 100 дол. Разом з комп'ютером IBM – всього 30 дол.

Стратегічні альянси дозволяють фірмам вступати в неопосередкований контакт із споживачем, організувати його обслуговування на більш високому рівні і тим самим підвищувати престиж їхньої продукції. Стратегічні альянси дозволяють фірмам виробляти більше товарів в сприятливі періоди і рятують їх від банкрутства в тяжкі часи.

„Нова” економіка викликала революційний підйом обсягу споживання і радикальне зниження витрат компаній в процесі виробництва товарів і послуг. Поява нових доступних послуг, товарів і каналів збуту сприяє бурхливому зростанню попиту і обумовлює радикальну зміну в економіці виробничих затрат [60].

Розрізняють два види витрат в процесі виробництва товарів і послуг:

- 1) витрати на перетворення;
- 2) витрати на взаємодію.

Витрати на перетворення – це витрати виробництва в процесі перетворення сировини в кінцевий продукт. В умовах старої економіки лідерами ставали ті, хто міг максимально скоротити ці затрати.

Витрати на взаємодію – це витрати компанії в процесі обміну товарами та послугами. Вони включають витрати на пошук інфор-

маши, координацію взаємодії, обмін даними, а також контроль ефективності взаємодії. Революційне скорочення затрат на взаємодію стало основною умовою формування „нової” економіки, а ефективне управління витратами на взаємодію – запорукою лідерства в умовах нової економіки.

Затрати на взаємодію немінучі для всіх учасників обміну товарами і послугами. Вони включають класичні операційні витрати постачальників: покупи в процесі купівлі-продажу, витрати, необхідні для створення продукту в усьому виробничо-комерційному ланцюзі, а також затрати на взаємодію між співробітниками усередині фірми.

В умовах старої економіки затрати на взаємодію були досить великими. Ці високі витрати визначали межі ринків. Скрізь, де відстані, відмінності в мові, методах регулювання економіки, обмеження мобільності капіталу та використання різних стандартів робили затрати на взаємодію вищими за цінність цієї взаємодії, створювалися ринкові кордони. Ці кордони визначали склад клієнтів: постачальників на конкретному ринку товарів та послуг.

В умовах старої економіки контроль над всією ланкою створення вартості був найнеефективнішим способом мінімізації витрат на взаємодію. Це привело до створення вертикально інтегрованих компаній, які характеризуються контролем над всією ланкою створення додаткової вартості.

З цієї точки зору „нова” економіка – це мікроскопомічний ефект усунення географічних, галузевих і корпоративних перепон до економічної інтеграції, викликаних зменшенням витрат на взаємодію.

З початку 1990-х років минулого століття, співвідношення ринкової і бухгалтерської вартості ряду компаній зросло від 1:1 до майже 3:1. Інакше кажучи, значна кількість сучасних (американських) компаній почали приносити своїм акціонерам прибутки, які набагато перевищують обсяги фактичного капіталу, інвестованого в їх бізнес. Це сталося внаслідок того, що новим джерелом надприбутку стали нематеріальні активи, як результат перетворення нематеріальних активів у нематеріальний капітал. Всі великі компанії в процесі функціонування створюють „запаси” нематеріальних активів – знань, ділових зв’язків, своєї репутації і досвіду співробітництва.

Нематеріальний капітал створюється шляхом перетворення низьколіквідних нематеріальних активів у високоліквідні форми, які створюють надприбуток. До нематеріальних високоліквідних активів входять: інтелектуальна власність, гнучкі альянси, бренди, таланти співробітників.

Чому нематеріальні активи, здатні створювати надприбуток, називаються „нематеріальним капіталом”? Справа в тому, що фондовий

ринок вже давно готовий капіталізувати оцінену ним чисту приведену вартість надприбутків і навіть акцентував на них.

Наприклад, ноу-хау програмування є нематеріальним активом співробітників компанії Microsoft. В той же час програма Windows є юридично захищеною інтелектуальною власністю, тобто формою нематеріального капіталу, здатного створювати надприбуток. Оскільки надприбуток може бути зароблений без значних додаткових затрат праці, сировини і капіталу, висока оцінка її чистої очікуваної приведеної вартості привела до різкого підвищення ринкової капіталізації компанії Microsoft. За рахунок цієї та інших форм нематеріального капіталу ринкова вартість компанії в 20 раз перевищує бухгалтерську.

В умовах старої економіки дохід від нематеріальних активів забезпечувався за рахунок створення юридично захищених продуктів, достатньо привабливих для того, щоб споживачу не шкода було заплатити велику суму понад вкладеної у виробництво. Фондовий ринок завжди враховував чисту приведену вартість надприбутків, отриманих за рахунок юридично захищених продуктів фармацевтичних препаратів, медичного обладнання, кінофільмів, і продовжує враховувати в умовах „нової“ економіки.

Новий підхід до формули комерційного успіху

Практично всі особливості, а також ефективність або неефективність стратегій компаній в наші дні визначається формулою комерційного успіху, обраною ними за основу управління своїм бізнесом.

Існують, принаймні, дві такі формули [61].

Одна з них широко розповсюджена, але своїми методологічними коренями „входить” в минуле, в епоху індустріального розвитку суспільства. Друга – навпаки, усвідомлюється поки що небагатьма і відноситься до постіндустріальної епохи („нової“ економіки).

Зупинимося спочатку на першій формулі. Більшість бізнесменів сьогодні, якщо їх попросити визначити те, від чого, на їх думку, залежить комерційний успіх їх підприємства, так або інакше визначають його як функцію від Товару і Обсягу:

$$Успіх = f(\text{Товар}, \text{Обсяг}). \quad (1.1)$$

Такі бізнесмени консервативні за своїми міркуваннями та підходами до стратегічних рішень. Вони завжди спочатку розмірковують про стратегію бізнесу з аналізу продукту компанії. Якщо вони хочуть, щоб їх бізнес зростає і розвивається, вони задаються питаннями, чи не можна поліпшити продукт, чи потрібно змінити колір або розмір, чи продавати товар дешевше або змінити способи дистрибуції продукту, можливо, краще зайнятися випуском інших продуктів або взагалі змінити сектор бізнесу.

Всі думки таких бізнесменів і менеджерів зайняті питаннями конкуренції, причому, чим гостріша конкуренція в їх бізнес-сегментах, тим вона більша. У них витрачається багато часу на те, щоб зрозуміти, що ж роблять їх конкуренти? Як можна зробити їх продукт кращий, ніж у конкурентів? Чи допоможе в конкурентній боротьбі зниження цін? А, можливо, просто купити конкуруючі фірми або навпаки продати їх?

Всі методичні інструменти стратегічного планування, які широко використовуються як в повсякденній практиці на самих підприємствах, так і в процесі виконання консалтингових проєктів, відображають саме таку структуру міркувань.

Класичний приклад – Бостонська матриця позиціонування бізнес-портфеля компанії (1967 р.). Матриця позиціонує продукти компанії, з якими вона виходить на ринок, щоб визначити, які виробничі властивості слід розвивати, які виробничі потужності нарощувати, а яких виробництв позбутися тощо.

У період індустріального розвитку суспільства дана формула працювала надійно і сумнівів в її справедливості практично не було. Цьому сприяли три основні умови того періоду розвитку:

1. Ненасиченість ринків товарів та послуг переважно внаслідок слабого рівня розвитку техніки і технічного виробництва.
2. Відносно низький рівень конкуренції як результат високих входних бар'єрів у бізнес внаслідок високої вартості техніки і технологій.
3. Слабка інформаційна база споживачів про асортимент і якість товарів на ринку.

Але у міру розвитку техніки і технології виробничі процеси прискорювалися, ринки товарів і послуг ставали більш насиченими і споживчі переваги змінювалися набагато швидше, ніж цього хотіли виробники. Життєвий цикл товарів швидко скорочується. Щоб бізнес був успішним в умовах прискорених змін, товари і послуги повинні змінюватися, праймійні, з тією ж швидкістю.

У міру посилення конкуренції споживачі бачать все менше розбіжностей між продуктами конкуруючих компаній (чи зможе хто-небудь сьогодні відрізнити воду „Бон-Аква” від „Аква-Мінерале”, якщо з них зняти етикетки). Гіперконкуренція заводить конкуруючі компанії в товарну пастку, в якій єдиною відмінністю між їх товарами є ціна. В цій пастці виникає стрімке зменшення прибутку компанії, іноді до рівня нижче нульового.

Нарешті, слід враховувати, що сучасний споживач – це гарно інформований споживач. Часи, коли тільки виробники товарів та послуг володіли всією повнотою інформації про якість, різновиди і ціни, пройшли безповоротно. Розвиток засобів телерадіомовлення і телекомунікації поступово розмив підвалини інформаційної монополії виробників, які безповоротно зруйнувалися з появою Інтернету.

Бізнес завжди, навіть в найкращі періоди епохи індустріалізації, був пов'язаний з ризиком та невизначеністю. І, відповідно, формулу комерційного успіху правильніше було б записати з урахуванням ймовірності того, що споживач вибере саме продукт фірми (P_1), і ймовірність того, що саме відповідний обсяг цього продукту буде реалізований (P_0):

$$\text{Успіх} = F(\text{Товар} \cdot P_1, \text{Обсяг} \cdot P_0). \quad (1.2)$$

У сучасних умовах, якщо тільки продукт фірми не є унікальним, ймовірність P_1 і P_0 наближається до нуля. Тому формула комерційного успіху як функції від Товару і Обсягу морально застаріла і відповідні їй стратегічні рішення розвитку бізнесу через цінові війни, розширення продуктової лінії, промоутинг, рекламні компанії, спонсорство, відкриття веб-сайтів, відновлення технологій, стратегічні альянси, злиття і поглинання тощо не дають, по суті, ніяких результатів.

Час, в якому ми сьогодні живемо, називають віком прискорення науково-технічного прогресу (НТП), гіперконкурентної й інформації. Це – об'єктивні явища, уникнути або позбавитися яких можна лише в одному випадку, – припинивши займатися бізнесом. Головною стратегічною задачею сучасної компанії в цих умовах є побудова бізнесу за такою формулою комерційного успіху, в якій фактори прискорення змін, конкуренції та інформації відіграють позитивну роль. Інакше кажучи, необхідно навчитися будувати бізнес так, щоб він вигравав від дії вказаних факторів. Така формула існує, і саме її компанії, які зрозуміли, відчули і прийняли її за основу свого розвитку, сьогодні можна назвати успішними і перспективними.

Ця друга формула визначає комерційний успіх як функцію від Рівня взаємовідносин компанії з її клієнтами і тієї Вартості, яка виникає і реалізується в результаті цих відносин.

$$\text{Успіх} = F(\text{Рівень взаємовідносин}, \text{Вартість}). \quad (1.3)$$

Відповідно до цієї формули, бізнес сучасної компанії повинен будуватися не навколо вироблених нею товарів та послуг, а навколо відносин з її клієнтами. Розвиток відносин із клієнтами первісний по відношенню до розвитку вироблених компанією товарів і послуг. Саме відносини з клієнтом дозволяють точніше визначити зміст і обсяг реалізованих йому товарів та послуг і, по суті, є засобом включення клієнта в процес створення тієї вартості, яка йому потрібна і який він дійсно дасть оцінку.

Бізнес, який використовує дану формулу як основу свого розвитку, буде тільки отримувати переваги від прискорення НТП. Тому що зміни, які відбуваються, будуть стосуватися, перш за все, складних переваг їх клієнтів, що незабаром через систему відпрацьованих компаній з ними набуває форми нових замовлень, ініціює новий імпульс

до цілеспрямованого розвитку товарів і послуг компанії, які, звичайно, будуть обов'язково продані.

У компанії, будівництво якої базується не на розвитку вироблених і реалізованих нею товарів та послуг, а на розвитку відносин із своїми клієнтами, процес стратегічного планування повинен починатися з визначення свого специфічного типу споживача. Цей тип споживача повинен бути достатньо узагальненим, скажімо, батьки, пенсіонери, автолюбители тощо, а може бути більш специфічним, наприклад, батьки дітей дошкільного віку або одинокі пенсіонери, або ділові жінки-автолюбители. Чим точніше буде визначатися тип споживача, тим легше буде наступна процедура виходу на нього і встановлення з ним відносин.

Основна задача стратегічного розвитку компанії, яка буде свій бізнес на базі відносин з певними типами клієнтів, полягає в забезпеченні цих клієнтів особливою (унікальною) вартістю. Віддаючись швидко до вирішенню цієї задачі, така компанія опиняється за межами конкуренції. Вона ніколи не опиниться в товарній масі. Її клієнти не порівнюють її ціни або умови з цінами або умовами у конкурентів. Конкурентів у класичному розумінні цього слова (як учасників ринку, які пропонують аналогічний товар), просто не існує. Відносини з клієнтом вибудовуються на іншому якісному рівні і продаж окремого товару йому в цій системі є не що інше як один із засобів будівництва цих відносин. Більше того, ваші колишні конкуренти по бізнесу зможуть стати тепер вашими постачальниками.

Щоб забезпечити клієнтів унікальною вартістю, необхідно зрозуміти унікальність їх потреб. Перший крок до цього – визначення специфічного типу клієнта. Другим – повинно бути встановлення контакту з клієнтами та поступовий перехід від нього до системи стабільних зв'язків.

Обравши нову формулу комерційного успіху бізнесу, сфокусовану на розвиток якісних відносин з певними типами споживачів, на забезпечення їх унікальною споживчою вартістю, компанія просто не зможе розвиватися еволюційно, шляхом часткових покращень своїх процесів. Еволюційний розвиток компанії прирікає її на повторення одних і тих же помилок. Стратегія розвитку сучасної компанії повинна опиратися на переосмислення нею своєї бізнес-ідеї і шляхів її реалізації в навколишніх умовах. Бізнес-ідея допоможе сформулювати типологію клієнтів компанії, визначити їх унікальні потреби, намітити способи створення унікальної вартості.

Із переміщенням фокусу бізнесу з виробництва продукту на забезпечення певного типу клієнтів унікальною вартістю стає очевидним, що ця вартість має не послідовну (як у Портера), а сіткову структуру. Дуже важливо чітко собі уявити, що ця сіткова структура вартості вбудована у відповідну бізнес-систему, в якій компанія є лише одним з елементів, і саме виходячи з цього необхідно будувати стратегію її розвитку.

застаріла формула комерційного успіху породжує типові помилки, яких припускають-ся при розробці стратегій компаній:

1) Намагання розвивати компанію через розвиток її продуктів та виробничих потужностей. Технологія виробництва стає фетишем. Клієнт зникає з поля зору.

2) Намагання розвивати компанію еволюційно.

3) Намагання представити стратегію розвитку компанії як комбінацію стратегій її підрозділів.

4) Опора на парадигму управління, яка передбачає, що об'єктом управління і розвитку є організація, а не бізнес і бізнес-система.

5) Недооцінка можливостей зовнішніх консультантів, яка впливає з уявлення, що розробка стратегії пов'язана, перш за все, із вивченням внутрішніх процесів організації, а не її зовнішніх відносин. Реалії ХХІ століття формують нові імперативи, а саме:

- не так страшно втратити виробництво продукту, ніж, зберівши його, втратити клієнта;

- зусилля компанії по створенню конкурентних переваг можуть коштувати їй життя. Кооперація ж з конкурентами може стати основою створення унікальної вартості;

- краще купити добрі відносини з майбутнім клієнтом, ніж, продавши йому товар один раз, втратити його назавжди;

- клієнт повинен брати найактивнішу участь у визначенні її вартості, яка має для нього особливу цінність;

- на першому місці бізнес, на другому – організація. Організація – це лише елемент бізнес-системи.

1.4. НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Успіх у будь-якій підприємницькій діяльності в основному визначається правильною обраною стратегією управління потенціалом підприємства. Вибір стратегії, в свою чергу, залежить від ряду факторів: яким обсягом потенціалу володіє підприємство; наскільки високий рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства; яка його ринкова частка; ким воно є – лідером, суперником чи аутсайдером; які цілі підприємство ставить перед собою (змінити лідерство, вийти в лідери, закріпитися „посередилі” або уникнути банкрутства). Залежно від поставлених цілей підприємство обирає ту чи іншу стратегію поведінки на ринку. При цьому сама технологія управління потенціалом підприємства включає такі етапи:

1) оцінку структури, динаміки і ефективності використання потенціалу підприємства, його частки на ринку;

- 2) оцінку конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- 3) аналіз резервів і витрат потенціалу підприємства;
- 4) вибір стратегії та тактики по підвищенню конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- 5) проведення заходів по підвищенню конкурентоспроможності потенціалу підприємства, виходячи з обраної стратегії та тактики.

Таким чином, управління потенціалом підприємства в умовах ринку полягає, по суті, в управлінні його конкурентоспроможністю та безпекою. Система економічної безпеки фірми зображена на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Система економічної безпеки фірми

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Розкрийте зміст потенціалу підприємства та визначте фактори, які впливають на його рівень.
2. Визначте основні положення щодо необхідності управління потенціалом підприємства.
3. Охарактеризуйте основні риси „нової” економіки.
4. Еволюція формули комерційного успіху.
5. Поясніть процес забезпечення економічної безпеки фірми.

КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Задача

Розглянемо торгівельну компанію, яка продас в одному зі своїх найбільших магазинів сукупність товарів, об'єднаних як X . Ця компанія вивчає можливість відкрити в цьому ж магазині відділ по продажу іншої сукупності товарів, об'єднаної як Y .

У таблиці 1 наведені повні витрати, що змінюються залежно від кількості товарів X та Y . Дані про кількість товарів подані в таблиці 2.

Таблиця 1 – Дані про повні витрати (тис. грн)

Кількість Y (тис. од. в день)	Кількість X (тис. од. в день)				
	0	X_1	X_2	X_3	X_4
0	10	15	20	25	30
Y_1	20	24	28	32	36
Y_2	30	33	36	39	42
Y_3	40	42	44	46	48
Y_4	50	51	52	53	54

Визначити:

1. Чи існує економія на масштабі у випадку продажу якоїсь однієї сукупності товару (окремо X та Y)?
2. Чи існує тут економія на об'єднанні? Чи не вигідніше було б продавати товари X та Y окремо в двох різних магазинах?
3. Чи існує багатопродуктова економія на масштабі, тобто скорочення витрат, ще виникає в результаті розширення масштабів бізнесу для обох продуктів?

Таблиця 2 – Дані про кількість товарів (тис. од. в день)

Варіанти	X_1	X_2	X_3	X_4	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4
1	1	2	3	4	1	2	3	4
2	2	3	4	6				
3	2	4	6	8				
4	2	4	7	10				
5	3	4	5	6				
6	1	2	3	4	2	3	4	6
7	2	3	4	6				
8	2	4	6	8				
9	2	4	7	10				
10	3	4	5	6				
11	1	2	3	4	2	4	6	8
12	2	3	4	6				
13	2	4	6	8				
14	2	4	7	10				
15	3	4	5	6				
16	1	2	3	4	2	4	7	10
17	2	3	4	6				
18	2	4	6	8				
19	2	4	7	10				
20	3	4	5	6				
21	1	2	3	4	3	4	5	6
22	2	3	4	6				
23	2	4	6	8				
24	2	4	7	10				
25	3	4	5	6				

Тема 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ (КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ) ПІДПРИЄМСТВА

2.1. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ СИЛ. МОДЕЛЬ П'ЯТИ СИЛ КОНКУРЕНЦІЇ

Відомий англійський вчений М. Портер стан конкуренції на певному ринку характеризує п'ятьма конкурентними силами (рисунком 2.1): суперництво серед конкуруючих продавців (сили конкуренції центрального рингу); конкуренція з боку товарів, які є заміниками і конкурентоспроможними з точки зору ціни, загроза появи нових конкурентів; економічні можливості і торгівельна спроможність постачальників; економічні можливості та торгівельна спроможність покупців. Розглянемо їх детальніше.



Рисунок 2.1 – Модель галузі за Портером (модель п'яти сил конкуренції)

Сили конкуренції центрального рингу. Сила, міць з якою продавці одного і того ж товару або послуги борються за більш сильну ринкову позицію в галузі, є найкращим індикатором „пульсу” конкуренції.

Кожна конкуруюча фірма намагається сформувати ринкову стратегію, яка після того, як вона буде реалізована, принесе тої чи іншої успіх у вигляді бажаної переваги над суперниками. Головна складність полягає в тому, що успіх будь-якої з цих стратегій для фірми А в її намаганні досягти конкурентної переваги залежить від обраних

конкурентами стратегій. Суперники, в свою чергу, стоять перед вибором, як пристосувати свої стратегії, коли фірма А їх обходить.

Спроби фірм-суперників досягти конкурентних переваг в умовах взаємозалежності їх дій на ринку проявляються в послідовності серій конкурентних стратегій і маневрів як наступального, так і оборонного характеру. Як довго фірма може діяти без зміни своєї стратегії, залежить від ринкового успіху (або невдачі), а тривалість конкурентного протистояння залежить від фірм-суперників і від того, наскільки добре стратегія підходить до конкурентних ринкових умов. У будь-який момент часу центральним фокусом конкуренції можуть бути ціна, новий або поліпшений продукт, розширений ряд продуктів, технічні вдосконалення, використання нових менш затратних методів виробництва, сервіс, гарантії, стимулювання покупки тощо.

Сила конкуренції, обумовлена загрозою з боку товарів-замінників. Часто фірми, що належать до тієї ж галузі, інтенсивно конкурують з фірмами в інших галузях, тому що їх продукція є добрим заміни-ком.

Виробники безалкогольних напоїв конкурують з продавцями натуральних соків, молока, кави, часто порошкових напоїв і, можливо, алкогольних теж (наприклад, пива, легкого вина). Виробники пластикових контейнерів вважають тих, хто виробляє склотару, своїми потенційними суперниками.

Конкурентні сили, що виникають внаслідок наявності близьких заміників товару, зіштовхують продавців. Особливість дій цих сил:

- ціни і доступність товарів-замінників обмежують рівень цін для виробника, в той же час це обмеження лімітує потенційний розмір прибутку;

- чим більший обсяг продажу товару залежить від змін цін заміників, тим сильніший вплив конкурентних сил заміників;

- конкуренція з боку заміників залежить від того, наскільки легко покупці можуть віддати перевагу заміникам.

При цьому ключовим моментом є вартість „перемикання” покупця на товар-заміник (бензин, солярка, газ для автомобілів тощо). Звичайно ці витрати включають вартість перенавчання, витрати на придбання додаткового оснащення, час і витрати на тестування надійності товару-замінника.

Чим нижче ціна заміників, чим вища якість і зовнішній вигляд основного товару та чим нижча вартість „перемикання”, тим більш інтенсивний тиск конкурентних сил з боку заміників.

Сили конкуренції, обумовлені загрозою появи нових конкурентів. Вірогідність загрози з боку можливої появи на ринку нових конкурентів залежить від двох факторів: бар'єрів для входу і реакції фірм на новачків.

Основні джерела бар'єрів для входу:

- а) наявність виробничих потужностей;
- б) ефект життєвого циклу продукту. Нові фірми опиняються у не-вигідному становищі з точки зору конкуренції із старими фірмами, які встигли акумулювати більше ноу-хау тощо;
- в) смаки і відданість споживачів. Фірми-новачки повинні бути готовими до витрат на рекламу, просування свого товару тощо;
- г) наявність капіталу. Чим більша величина необхідних інвестицій, тим менше бажаючих проникнути на новий ринок;
- д) втрата переваг. Існуючі фірми мають доступ до кращих і більш дешевих джерел сировини, досвід виробництва тощо;
- е) доступ до каналів розподілу;
- ж) державні заходи та політика. Державні служби можуть обмежувати або забороняти вхід на ринок (лицензування, встановлення нормативів шкідливих викидів тощо). Уряд може створювати бар'єри за допомогою таких механізмів, як контроль за стандартами забруднення води і повітря та інших норм безпеки.

Для галузей, які знаходяться в кризовому стані, існують б а р'є р и д л я в и х о д у. Такі бар'єри для виходу можуть виявитися непереможними, особливо якщо компанія отримує на свої інвестиції доходи нижче звичайних. Чим вище рівень бар'єра для виходу, тим менш сприятливою для функціонування в умовах спаду є галузь. Б а р'є р а м и д л я в и х о д у може стати велика кількість базових аспектів бізнесу. Основні з них розглянемо детальніше.

1) Довгострокові і спеціалізовані активи. Якщо основний і оборотний капіталі спеціалізуються на певному бізнесі, пов'язані з компанією або ж з місцевістю, де ці активи використовуються, їх зменшена ліквідаційна вартість буде створювати бар'єр для виходу. Компанія із спеціалізованими активами, наприклад, шкіряна фабрика з виробництва підозив, може бути ліквідована або її можуть придбати тільки ті, хто бажає займатися бізнесом, як правило, в тій же місцевості. Природно, що знайдеться дуже мало бажаючих вкладати свої засоби в галузь, яка знаходиться на стадії спаду.

Так, наприклад, коли в США починав звужуватися ринок ацетатних і вискозних волокон, покупців на окремі підприємства було дуже мало або таких взагалі не знаходилося. В результаті компанії вимушені були віддавати їх спекулянтам або доведеним до відчаю групам працівників набагато дешевше балансової вартості. Особливо ускладнюється ситуація, коли задіяна більша частина активів і обіг коштів відбувається звичайно дуже повільно. За цих умов спеціалізовані оборотні фонди можуть мати низьку вартість. Проблема спеціалізованих активів є найбільш гострою, коли в компанії необхідно приймати рішення про вихід за принципом „все або нічого” (наприклад,

для підприємств з безперервними виробництвами) або приймати рішення про скорочення ряду виробництв і закриття виробничих ліній.

Якщо ліквідаційна вартість активів є низькою, незважаючи на очевидні втрати в балансовій вартості, для компанії є можливість отримати дохід від майбутніх надходжень готівкою, приведеною в оцінці теперішнього часу. Цей дохід перевищить величину, яка могла б бути виручена, якби керівництво продало бізнес. Коли різні компанії проводять такий же аналіз і вирішують залишатися в галузі, яка переживає кризу, це призводить до збільшення надлишку виробничих потужностей і, як правило, до зниження розміру прибутку.

2) Високі витрати на вихід з ринку. Більші затрати на оплату праці, зобов'язання по платі за користування землею або пов'язані з виходом з галузі, високі затрати на згорання виробництва підвищують бар'єр для виходу. Компанії можуть стикнутися з необхідністю розриву довгострокових контрактів, в яких можуть бути закладені штрафні санкції на випадок відмови від передбачених контрактних зобов'язань. В багатьох ситуаціях доведеться сплатити іншим компаніям вартість витрат на виконання даних контрактів.

З іншого боку, при виході з бізнесу компанії можуть іноді уникати фіксованих капіталовкладень, наприклад, в обладнання по контролю забруднення довкілля, в додаткові паливні системи або витрат засобів на технічне обслуговування обладнання „покинутого” бізнесу. Це сприяє виходу з бізнесу, оскільки відбувається збільшення інвестицій без збільшення прибутку і покращення перспектив у ситуації спаду.

3) Стратегічні міркування. Багатогалузева компанія може вирішити залишитися в галузі, яка переживає кризу, із стратегічних причин. До цих причин та міркувань належать такі:

– Взаємодія. Бізнес може бути частиною стратегії, яка залучає групу бізнесів як, наприклад, виробництво віскі та інших спиртних напоїв, в результаті чого відмова від виробництва віскі негативно відобразиться на всій корпоративній стратегії. Крім того, бізнес може виявитися основним з точки зору діяльності компанії або її іміджу і відмова від нього може порушити відношення компанії з зовнішньою мережею торгових посередників, через яку здійснюється реалізація продукції, змінити відносини з основними споживачами або нанести удар по рівню продаж компанії.

– Доступ до фінансових ринків. Вихід з галузі може послабити фінансову надійність компанії та зменшити її привабливість для кандидатів на її придбання іншими компаніями. Якщо в компанії відносна частка бізнесу, від якого вирішено відмовитися, велика, то така відмова може зашкодити прибутковості або ще якимось чином підвищить вартість капіталу, навіть якщо списання вартості основного капіталу

нього бізнесу економічно виправдано.

– Вертикальна інтеграція. Якщо існує вертикальний зв'язок між компаніями, висота бар'єра для виходу буде залежати від того, позначаються наслідки спаду на всьому ланцюзі чи лише на одній його ланці. У випадку з полівінілацетатом невідповідність вимогам часу викликала спад на всьому ланцюзі хімічних виробництв, використання ацетилену як основної сировини привело до виявлення виробничих потужностей. Якщо компанія в такій ланці залежить від сировини, яка використовується замість морально застарілого матеріалу, то у неї з'являються дуже вагомі мотиви для пошуку стороннього постачальника такої сировини. В цьому випадку інтеграція компанії може дати поштовх до прийняття рішення про вихід із ланцюга, оскільки буде порушувати стратегію всієї групи компаній. Дослідження свідчать, що більшість вертикально інтегрованих компаній відмовилися від інтеграції до того, як перед ними стало остаточне питання про вихід з галузі.

4) Брак інформації. Більшість напрямків діяльності компанії пов'язані між собою (особливо якщо вони використовують спільні активи) або пов'язані відносинами „продавець-покупець”, тому для її керівництва може виявитися досить складним отримання надійної інформації про їх функціонування. Наприклад, коли потерпає від невдачі підрозділ електричних кавоварок, який є одним із джерел прибутку для компанії з виробництва побутової електротехніки, робота цього підрозділу на фоні успішних продаж іншого обладнання може оцінюватися неправильно і, отже, рішення про відмову від даного бізнесу прийнято не буде.

5) Опір керівних працівників. До цього розгляд бар'єрів для виходу базувався на раціональних підрахунках або на відсутності можливості виконання останніх з причин браку інформації, деякі проблеми при відмові від певного виду діяльності виявляються далеко поза сферою економіки. Звичка менеджерів до свого бізнесу та їх емоційна прихильність, заснована на гордості з приводу досягнень та побоювань за своє майбутнє, створює психологічний бар'єр виходу. Рішення про вихід з бізнесу в компанії з одним напрямком діяльності погрожує втрагою роботи та формує у менеджерів особисті проблеми, пов'язані з ударом по честолюбству, гіркотою поразки, помилками в самооцінці, яка складалася багато років, а також з їх небажанням зміни роботи.

У деяких випадках, коли незадовільні результати діяльності підприємства є хронічними, пов'язаними з керівним складом бар'єр для виходу може виявитися настільки сильним, що відмова від участі в певному бізнесі стає можливою лише після зміни вищого керівництва. Дуже можливо, що рішення про таку відмову є для

болісним. Однак, якщо у менеджерів уже є особистий досвід відмови від будь-якого бізнесу, то це значно зменшує їх небажання виходити з галузі.

6) Соціальні бар'єри. Оскільки уряд зацікавлений у підтриманні високого рівня зайнятості, ціна, яку можуть запропонувати компанії за бізнес, може бути набагато більшою. Відмова від будь-якого напрямку діяльності практично завжди означає втрату роботи для багатьох співробітників. Відмова від бізнесу має також згубні наслідки для економіки даного регіону, призводить до занепаду пов'язаних з ними міст та містечок.

7) Розміщення активів. Коли в галузі відбувається спад, метод розміщення активів може суттєво відбитися на прибутку компанії, і, таким чином, створює або руйнує бар'єри для виходу. Якщо компанія не закриває велике підприємство, а продає його групі підприємців за низькою ціною, то його виробничі потужності залишаться незмінними, чого не можна сказати про його конкурентоспроможність. Нове керівництво буде приймати рішення з цінової політики, а також і інші рішення, дуже доцільні для даного підприємства, але його конкурентоспроможності буде вже нанесено значної шкоди. Таким чином, якщо замість виводу активів з обігу первісні власники здійснюють продаж підприємства, нові власники можуть постраждати набагато сильніше, ніж попередні у випадку, коли вони б зберегли за собою підприємство і залишилися в галузі.

Економічний потенціал постачальників. Сильні постачальники можуть зрізати прибуток в галузі, підвищивши ціни, які галузь не може проігнорувати, або перекласти на плечі власних клієнтів (покупців). Вони також можуть зменшити прибуток покупців шляхом зменшення якості своєї продукції.

Економічний потенціал покупців. Покупці можуть мати значну силу, коли їх небагато і коли вони купують велику кількість товару. Часто такі покупці добиваються важливих договірних цінових знижок. Особливо, якщо галузь складається із великої кількості дрібних продавців.

2.2. СТРАТЕГІЧНІ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ФІРМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ НА РИНКУ

В 1970-ті роки популярністю користувалися доступні, наочні, і тому привабливі для менеджерів, схеми розподілу стратегічних ресурсів для багатогалузевих фірм. Вони були свідомо спрощені, щоб скоротити потребу в збиранні даних і виявити пріоритети для подальшого аналізу. Одна з таких схем – розроблена Бостонською консалтин-

говою групою матриця „зростання ринку/частка ринку“ Щоб розподілити обмежені ресурси за допомогою даної матриці, керівництву компанії пропонувалося попередньо, „на око“ оцінити рентабельність і перспективність своїх виробничо-збутових відділень, які поділялися на чотири типи: „зірки“, „дійні корови“, „знаки питання“, „собаки“.

Для найбільш перспективних „зірок“ характерно володіння більшою часткою швидкозростаючих ринків. Вони здатні акумулювати значні ресурси і самі піклуватися про себе, проте якщо їм знадобляться додаткові засоби, їх необхідно надати, оскільки вкладений капітал має високу віддачу. Вибирати ж гроші у „зірок“ не рекомендувалося, щоб не заважати їх розвитку. „Дійні корови“ займають міцні позиції, але на повільно зростаючих ринках. У них можна забрати частину ресурсів для фінансування інших відділень або НДДКР. „Знаки питання“ – це „проблемні“ відділення, які контролюють невеликі частки швидкозростаючих ринків. Їм можуть знадобитися засоби для зростання, але їх перспектива неясна. У „собак“, які займають невеликі частки повільнозростаючих ринків, прибутки незначні або взагалі відсутні. Вони постійно „голодні“ і „випроховують подачку“. Подібні малоперспективні відділення рекомендувалося ліквідувати.

У 1980-ті роки професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер піддав дану модель нищівній критиці, підкресливши, що ринкова частка компанії і зростання галузевого ринку – зовсім не єдині критерії рентабельності і перспективності. На його думку, всі стратегії створення стабільних конкурентних переваг так або інакше вміщуються в три типові варіанти. Оскільки будь-яка компанія стикається з появою нових суперників, спробами покушів збити ціни, з поставальників – підвищити їх, а також з розповсюдженням товарів-замінників, всі учасники ринку зацікавлені в послабленні конкуренції. М. Портер пропонував або мінімізувати виробничі витрати, або диференціювати продукт, або сконцентруватися на певному сегменті ринку [12].

Кожна типова стратегія, як він вважав, забезпечує лише відносний успіх, оскільки має не тільки переваги, але і пов'язана з ризиками. Мінімізація витрат і цін за допомогою ефекту масштабу та відповідних технологій дозволяє акумулювати засоби для реінвестування, але не захищає від копіювання таких прийомів конкурентами. Диференціація дає можливість зосередитися не на зниженні затрат, а на утриманні певного кола покупців, проте унікальності продукту конкурент може протиставити зниження цін на продукцію аналогічного класу. Концентрація на вузькому сегменті ринку залишає суперників „до той бік“ сегменту, але може викликати ті ж проблеми, що і дві перші стратегії.

Вважаючи ці типові стратегії універсальними, життєздатними та

такими, що дають реальну можливість підвищити доходи від інвестицій. М. Портер рекомендував менеджерам обирати тільки одну з них, щоб не розпорощувати ресурси. Для правильного вибору він рекомендував вивчати ланцюг створення фірмою споживчих цінностей, певну ланку якого слід зробити ключовою, тобто такою, що створює конкурентні переваги. Нею може бути виробнича діяльність, збут, обслуговування тощо.

До 1990-х років спеціалісти із стратегічного планування розглядали конкуренцію переважно як битву, в якій „переможець отримує все”. Пізніше стало поширяться розуміння дії компанії, в яких однаково важливі як конкуренція, так і співробітництво. Психолог Дж. Ф. Мур із Гарвардського університету (1996 р.) розвинув теорію підприємницьких екосистем. Він порівняв середовище бізнесу з живою природою (екологічною системою), в якій має місце не тільки боротьба, але й еволюція, співробітництво та взаємозалежність. В бізнесі успіх фірми також залежить від зовнішнього середовища, тому менеджерам потрібно думати про компанії як про елемент екосистеми, де пов'язані інтереси усіх учасників бізнесу і членів суспільства. Замість стратегії, націленої на створення односторонніх переваг, фірми потрібно стати чимось на зразок садівника або лісника, які вирощують та підтримують екосистему. В даній концепції поєднуються вплив зовнішнього середовища, конкуренція і еволюція, і цей феномен Дж. Ф. Мур назвав „коеволюцією” [62].

При створенні екосистеми важливо знайти таку ринкову нішу, яка не загальмує зростання компанії і в той же час достатньо віддалена від конкурентів. На стадії розширення екосистеми змінюється за рахунок створення сприятливого оточення із дистрибуторів, постачальників, споживачів, інших учасників бізнесу і отримує механізми виживання, якщо вдасться подолати загрозу альтернативних продажів. Третя стадія – боротьба за лідерство в зрілій екосистемі, де поряд з партнерами наявні конкуренти. Тоді закономірні зниження витрат, реструктуризація тощо, а як головний важіль підтримання екосистеми виступають інновації, привабливі для клієнтів та партнерів.

Основою стратегії стають тісні виробничі зв'язки з партнерами, полегшення доступу до ресурсів усіх видів, визначення того, що доцільно виробляти у великих обсягах, які напрямки бізнесу слід фінансувати. Нарешті, четверта стадія – криза екосистеми внаслідок старіння, зіткнення з іншою екосистемою або несприятливої зміни довкілля. Можна спробувати радикально трансформувати екосистему, вивчивши причини її занепаду та згуртувавши усі зацікавлені у виживанні сторони, але успіх не гарантований.

Іншою спробою вирішити дилему „конкуренція або співробітництво стала теорія „співконкуренції” (співробітництво плюс конку-

рення), запропонована в 1996 р. А.М. Брандербургером (Гарвардський університет) та Б.Дж. Нейлбаффом (Йельський університет). Вони вважають, що в бізнесі не існує фатальної неминучості виграшу одних і програшу інших: отримати вигоду можуть багато з учасників. Наприклад, в боротьбі за клієнта дві авіакомпанії є суперниками, а в угодах з літакобудівельною фірмою їм доцільно співробітничати, оскільки замовити одну й ту ж модель літака набагато вигідніше, ніж дві різні, та й постачальнику це обійдеться дешевше.

Розглянуті теорії так або інакше торкалися існуючого бізнесу і зводилися до створення сьогодишніх конкурентних переваг, в тому числі із використанням співробітництва. Тим часом з'явилася точка зору, що переможе той, хто зможе формувати ринки майбутнього та домінувати на них. Старт в майбутнє, хто не встиг, той запізнився [66].

Новаторську концепцію розвитку бізнесу з прищлом на майбутнє першими запропонували в 1994 р. Г. Хемел (Лондонська школа бізнесу) і К.К. Прахалад (Мічиганський університет) [64]. Вони відзначили, що стабільні раніше галузі швидко змінюються, зливаються та перекриваються у міру появи нових продуктів („злиття” комп'ютерів та засобів зв'язку, запису зображення на магнітній стрічці та телебачення), а перспективність фірми визначається першостю не на сьогоднішніх, а на майбутніх ринках (інтелектуальне лідерство). Такі ринки ще не існують, але їх необхідно уявляти уже зараз і намагатися їх формувати, на що може знадобитися 5, 10 і більше років.

Відмовившись від традиційного стратегічного планування, Г. Хемел і К.К. Прахалад ввели термини „стратегічні наміри” та „стратегічна архітектура”, які означають прояснення контурів майбутньої галузі у міру її створення. Щоб „заспокоїти” місце в майбутньому важливо, на їх думку, не обмежувати стратегічні цілі наявними теперішніми ресурсами, а, навпаки, „відсувати” цілі від ресурсів як можна далі. Якщо напрямок обрано правильно і всі підрозділи фірми рухаються до мети узгоджено, ресурси можна „парощувати” на марші. Рух до майбутнього – не біг із зав'язаними очима, а використання можливостей, необхідних для наступного кроку, в тому числі створення альянсів фірм з різними перевагами, пробний маркетинг тощо.

Робота на споживача не повинна зводитися до задоволення його нинішніх запитів: споживач не знає, яким може бути продукт майбутнього, і задача компанії – розробити і запропонувати такий продукт (інакше кажучи, не поступатися замовнику у формуванні його потреби).

Важливою умовою інтелектуального лідерства Г. Хемел і К.К. Прахалад назвали вмідє використання „базових функціональностей продукту” та „ключових компетенцій”. Перше поняття означає потенційні можливості розвитку і нового використання продукту.

друге – знання і вміння людей, які ширше їх посадових обов'язків. Якщо якийсь конкретний товар не користується попитом, ключові компетенції дозволяють вийти з іншими пропозиціями.

Під таким кутом зору компанія Canon не просто виробник відеокамер, копіювальних машин та принтерів, а власник унікальних можливостей в галузі точної механіки і оптики, електроніки та хімічного синтезу, компанія Honda – в галузі виробництва двигунів тощо. Подібні компанії почали створювати „свої” галузі 15–20 років назад, і коли плани реалізувалися, зайняли в них головні місця.

Якщо Портер вважає, що конкурентоспроможність фірми міститься у „вирішальній ланці” ланцюга створення споживчих вартостей, то Хемел і Прахалад вважали, що конкурентоспроможність створюється в масштабі усієї компанії, коли весь її колектив і, перш за все, вищі менеджери єдині в тому, як рухатися в майбутнє.

Сильний бік цієї концепції – твердження, що бізнес – це динамічний рух в майбутнє. Хемел і Прахалад заявили, що бути другим або третім у галузі далеко не так вигідно, як вважалося раніше. Вони намагалися вказати шлях в лідери навіть невеликим компаніям, закликаючи перемагати „не ресурсами, а вмінням”, покінчити з увяленнями про те, що володіння більшою часткою сьогоднішнього ринку є критерієм успіху. Проаналізувавши фактори злету ряду провідних компаній (Microsoft, Honda, Wal-Mart та ін.), Хемел і Прахалад надали докази того, наскільки важливо не відволікатись на реструктуризацію і перебудову, а створювати ринки майбутнього та домінувати на них.

Недоліком такої точки зору є те, що, на думку окремих спеціалістів, таку концепцію середньому менеджеру важко використати на практиці. В цьому випадку фірма ризикує втратити сьогоднішні переваги.

Галузі залишаються утвореннями компаній різної величини і різного функціонального призначення. Хтось є лідером, а хтось обслуговує великі корпорації або місцевих покупців. Специфіка проблеми конкуренції полягає в тому, що на одному полі зустрічаються фірми різного типу. Тому іноді потрібно думати не за себе, а за ті компанії, з якими ви стикаєтеся. Товар може бути якісним, але неконкурентоспроможним. Справа в тому, що пропорція між ціною і якістю дуже складна особливо стосовно якості товару. Якість – це не просто багатовимірний показник. Споживач сприймає її по-різному.

Портер сформулював концепцію цінності товару для споживача. Він запропонував не розглядати споживача як фізичну особу, оскільки дуже складно виявити, які якісні характеристики будуть найбільш привабливими для кожної конкретної людини. Простіше і наочніше цінність товару для споживача може бути розрахована, якщо споживачами виступають не приватні особи, а інші фірми (по-іншому їх ще називають інституціональними споживачами).

Справа в тому, що фірма-покупець, також як і фірма-виробник, є комерційною, тобто діючою заради отримання прибутку. Цінність будь-якого придбаного фірмою товару прямо залежить від того прибутку, який його використання може їй принести, і може бути точно виражена в грошових одиницях.

Перший спосіб визначення цінностей товару для інституціонального споживача – емпіричний: шляхом опитування з'ясувати максимальну ціну, яку споживач вважає вигідною для себе заплатити за товар. Це достатньо грубий спосіб.

Інший підхід полягає в тому, щоб уявити собі внутрішній механізм розрахунку прибутку ваших покупців. Розглянемо такий приклад. Припустимо, що наша фірма виробляє шини і поставляє їх виробнику велосипедів. Припустимо також, що спочатку ми продавали йому шини старого зразка по 100 грн за комплект, а він використовував їх при збиранні велосипедів, які продавав по 1000 грн. Тепер фірма засвоїла виробництво надмірних безкамерних шин. Комплектуючи ними велосипеди, фірма-покупець, не вносячи ніяких змін в продукцію, може рекомендувати останні як машини для особливо складних дорожніх умов і продавати їх на 100 грн дорожче, ніж раніше (за 1100 грн).

Очевидно, що цінність нових шин для фірми-споживача вища, ніж старих. І якщо ми запросимо за них, наприклад, 160 грн, то угода виявиться для неї прибутковою. Додаткові витрати становитимуть 60 грн, а прибуток з доходу від реалізації велосипеда по новій ціні, як уже було сказано, досягне 100 грн. Легко зрозуміти, що споживачу, хоча і меншою мірою, вигідно придбати нові шини навіть вищою ціною, аж до 200 грн, коли додаткові витрати зрівняються з додатковим прибутком.

Очевидно, що це – деяка критично важлива межа, яка визначає можливість здійснення угоди. Саме її М. Портер і запропонував називати споживчою вартістю.

За Портером конкурентоспроможність товару пропорційна неоплаченій (або такій, яка дісталася покупцю задарма) частині споживчої вартості товару. У кожного конкурентоспроможного товару ціна реалізації нижча споживчої вартості. Для споживача неоплачена частина споживчої вартості дорівнює отриманій ним від використання товару додатковому прибутку. Для постачальника – вона відповідає запасу конкурентоспроможності.

При цьому споживач однозначно зацікавлений, щоб неоплачена ним частка була якомога більшою. Відношення ж постачальника до цієї величини двояке. З одного боку, він також виграє від її великих розмірів: значний запас конкурентоспроможності гарантує, що буде куплений саме його товар, а не продукція інших фірм. З другого боку,

піднімаючи ціну продажу, і отже, знижуючи запас конкурентоспроможності, він безпосередньо збільшує свій прибуток.

Чому саме віддасть перевагу постачальник – отримати вищий прибуток або збільшити запас конкурентоспроможності – залежить від ситуації на ринку. Наприклад, на особливо конкурентному ринку прибутком, інвидше всього, пожертвують. Краще якийсь час обходиться низькими доходами, ніж втратити свою реалізаційну нішу.

Як відомо, прибуток може бути збільшений за рахунок двох факторів: або шляхом зниження витрат, або за допомогою збільшення доходу.

Основна відмінність цінності товару для приватних покупців і для інституціональних полягає в тому, що в цьому випадку вона, частіше всього, не може бути вираженою в грошових одиницях. Дослідження показують, що, здійснюючи купівлю, більшість покупців орієнтуються на критерій „ціна/якість”. Розуміння „хороша якість” у різних людей дуже відрізняється: для одних це надійність, для інших – краса, для третіх – екстравагантність тощо. Але алгоритм вибору у більшості випадків однаковий. Людина зважує, „чи достатньо якості” йому запропонували за дану ціну.

Не випадково, описуючи вдалу покупку, люди звичайно підкреслюють, що їм вдалося „всього лише за стільки-то гривнів купити товар з такими-то якостями”. Суть відображеного в цих словах типового підходу полягає в тому, що споживач вважає, що за дану річ взагалі-то не шкода було віддати і більшу суму (тобто споживча вартість товару велика). Але завдяки тому, що потрапило або ще з якоїсь причини купівля обійшлася споживачу дешевше, що і визначило привабливість угоди. Таким чином, принцип пошуку вигідної угоди у приватної особи такий же, як і в інституціонального споживача, з тією важливою відмінністю, що вигода розуміється людиною значно складніше та багатоплановіше, ніж організацією [67].

Одним із важливих досягнень теорії ринкової конкуренції для практики є встановлення того факту, що конкурентоспроможність товару залежить не від об'єктивного технічного вдосконалення, а від суб'єктивно сприйнятої споживачем (усвідомленої) вартості.

Різні варіанти співвідношення об'єктивної і суб'єктивної якості і стратегій діяльності фірми можна розглядати за допомогою матриці, зображеної на рисунку 2.2.

Як для приватної особи, так і для інституційного споживача (оскільки рішення приймають все одно конкретні люди), при придбанні товару буде мати значення саме усвідомлена вартість.

		Об'єктивна якість	
		низька	висока
суб'єктивна якість (оцінка споживачів)	висока	I <i>Інформаційний надлишок</i> – підтримати інформаційний потік (тактика) – покращувати якість (стратегія)	II <i>Техніко-інформаційне випередження</i> – зберігати досягнуту конкурентну перевагу
	низька	III <i>Техніко-інформаційне відставання</i> – покращувати якість і інформацію або – знижувати витрати і ціни	IV <i>Інформаційний дефіцит</i> – поліпшувати зв'язок із споживачами – поліпшувати інформацію клієнтів

Рисунок 2.2 – Співвідношення об'єктивної і суб'єктивної якості

Найбільш складним є положення фірми в квадраті III „техніко-інформаційного відставання”. Якість її продукції і об'єктивно, і суб'єктивно (у сприйнятті споживачів) відстає від аналогічних виробів конкурентів. Наприклад, ми припускаємо, що технічно автомобіль „Моквіч” („Запорожець”) не витримає критики, і він є таким насправді. Догнати конкурентів і переломити відношення споживачів до своєї продукції дуже непросто. Потрібні великі матеріальні затрати, технічні інновації, зміна внутрішнього клімату в колективі тощо, чого у послабленій фірмі може бракувати. Інший шлях зниження затрат і цін. На більш дешеву, але, як і раніше, погану продукцію може збільшитися попит. В результаті фірма отримає час і ресурси для поступового підвищення якості.

З протилежною ситуацією має справу фірма, яка знаходиться в квадраті II „техніко-інформаційне випередження”. Це ідеальна позиція, при якій фірма об'єктивно випереджає споживачів і вміє донести до них свої досягнення.

Квадрат I „інформаційний надлишок” (низька якість при її високій оцінці споживачем) займають фірми, чия ринкова репутація ґрунтується на попередніх заслугах. Це – небезпечний стан. Можна вводити в оману одну людину безкінечно довго, можна короткий час обманювати всіх, але обманювати всіх дуже довго неможливо.

Квадрат IV „інформаційний дефіцит” є типовим для фірм, які

надмірно захоплюються технічним і недооцінюють маркетинговий бік бізнесу. Незважаючи на гордовиту привабливість такої позиції („ми то знаємо, що таке дійсна якість, щоб про це не думали дилетанти“), вона дуже небезпечна. Фактично фірма даремно витрачає гроші на підвищення якості товару, нічого не виграючи в думках споживачів.

Одним із найважливіших ресурсів конкурентної переваги після цілісного прийняття процесу є час. Як стратегічний засіб, час за важливістю дорівнює грошам, продуктивності, якості тощо. Більше того час – єдиний невідомий ресурс компанії. Його не можна ні купити, ні повернути. Час – рушійна сила всього на робочому місці і майже всього на ринку. Переважна частина компаній має неабиякі можливості для покращення результатів своєї діяльності; для цього необхідно сфокусуватися на тривалості циклу процесу. Цей показник має вплив на: прибуток, задоволення споживача, використання активів, задоволення співробітника, продуктивність, якість.

Між тривалістю циклу процесу і часом навчання та вдосконалення організації існує надзвичайно сильна взаємозалежність.

Вихідною базою для досягнення конкурентних переваг є перевага підприємства в сфері цін та послуг. Щодо переваги ринкових послуг, то параметри переваги в багатьох галузях відрізняються. Поряд з часто використовуваними перевагами в сфері якості виступають такі фактори, як сервіс, дизайн, ступінь інноваційності, система збуту, репутація товару.

В основі розробки матриці конкурентних переваг лежать два показники – кількість переваг і їх величина. Якщо перший вказує на те, як багато в даній галузі можливостей профілювання конкурентної боротьби, то другий характеризує обсяг досягнутої переваги стосовно конкурента. За допомогою матриці можна виділити чотири типи галузей з різними умовами успіху (рисунок 2.3). Складові частини матриці розглянемо детальніше.

		Величина переваг	
		мала	велика
Кількість можливих переваг	велика	<i>Фрагментація</i>	<i>Спеціалізація</i>
	мала	<i>Патова ситуація</i>	<i>Об'ємність</i>

Рисунок 2.3 – Матриця конкурентних переваг

Фрагментація. В цій групі галузей є багато можливостей завоювання конкурентних переваг, хоча величина останніх в основному незначна. Якщо наявність різноманітних переваг можна пояснити

диференційованістю запитів клієнтів, то обмеженість правового простору при їх досягненні має два пояснення. Або існує загальний знаменник для різних груп попиту, і тому відмінності в потребах відносяться до периферійної властивості запропонованого товару, або постачальник не здатний постійно диференціювати продукцію. Оскільки досягнуті переваги внаслідок малої величини не є стійкими, то в цих умовах окремим підприємствам рідко вдається захопити домінуюче положення в галузі. Покажемо в цьому плані є ринок зубної пасти.

Спеціалізація. В галузях, де існують чисельні можливості досягнення широких конкурентних переваг, диференційованому попиту, як правило, протистоїть характерна великою різноманітністю пропозиція. Інакше кажучи, постачальники товарів профілюють за різними параметрами переваги. Конкурентна перевага відносно надійно захищається величиною досягнутих переваг. Описана ситуація властива, наприклад, годинниковій або косметичній галузям.

Патова ситуація. Якщо в будь-якій галузі можуть бути реалізовані лише деякі переваги, величина яких до того ж незначна, то виникає так звана патова ситуація. Для споживача в таких випадках вирішальне значення мають лише декілька аспектів (або навіть один). Постачальники враховують це і пропонують товар або послугу, орієнтуючись на цей специфічний параметр. Тому і пропозиція сиріймається споживачем однаково. Диференціація відносно конкурентів у таких ситуаціях виявляється надзвичайно важкою. Прикладом тут можуть бути сталеливарна промисловість та виробництво шин.

Об'ємність. Цей тип ситуації характеризується наявністю невеликої кількості можливостей досягнення конкурентних переваг, величина яких значна і які в зв'язку з цим відносно надійно захищені. В таких галузях відбувається розчленування ринку між небагатьма великими постачальниками. Типовим прикладом об'ємних угод можна назвати фармацевтичну і напівпровідникову промисловість.

Приналежність моделі до однієї з розглянутих груп галузей тягне за собою далекоглядні наслідки. Ключову роль при цьому відіграє величина досягнутих конкурентних переваг, від якої залежить розмір прибутку. Конкурентна перевага створює для пропозиції даного постачальника унікальну позицію порівняно з конкуруючими пропозиціями, що дозволяє підприємству отримувати монопольну ренту. Чим значніша досягнута перевага, тим вища рента. В галузях, де можна досягти значних конкурентних переваг, підприємства можуть діяти успішніше, ніж там, де вони невеликі.

В той же час кількість досягнутих переваг впливає, скоріше, на ринкову стратегію. В галузях, де клієнт орієнтується лише на одну перевагу, усі підприємства конкурують, як правило, на базі цього

параметра. В подібній ситуації слід віддати перевагу обробці по можливості великої ринкової ділянки.

Навпаки, в галузях з багатьма конкурентними перевагами існує ряд різних способів профілювання з хорошими шансами на успіх. Перспективною в цьому випадку є концентрація на одному певному сегменті і відповідно на одній важливій перевазі.

Високодиференційовані рекомендації відносно стратегічних дій можливі, коли обидва параметри конкурентних переваг (величина і кількість) комбінують один з одним. Виходячи з відповідних умов у чотирьох типах галузей запропонована матриця може розглядатися як адекватний інструмент стратегічних розробок.

У рамках матриці враховуються чотири аспекти ринкової стратегії. Найбільш складні проблеми ідентифікації успішної стратегії вирішуються в патовій ситуації. Тут проблема полягає в амортизації капіталовкладень у диференціювання пропозицій постачальника, оскільки класифікації можуть не прореагувати на відповідні переваги достатньою мірою. Переваги в цінах в таких галузях також не завжди можна реалізувати, оскільки обсяги виробництва, необхідні для оптимального рівня витрат, відносно невеликі і доступні для багатьох конкурентів.

Наступальна стратегія для збільшення ринкової частки малоперспективна, в першу чергу, внаслідок того, що така дія провокує відповідні заходи конкурентів, а це ще більше загострює конкурентну боротьбу. Якщо у підприємства немає реальної конкурентної переваги, то в такій ситуації воно зазнає збитків.

Рекомендації в патових ситуаціях зводяться до того, що підприємство повинно шукати або нові параметри переваги, або, якщо ці пошуки безперспективні, скорочувати капіталовкладення і переходити до стратегії згортання активності на відповідному ринку. Подолання патової ситуації сприяє й інноваційний підхід до обробки ринку.

Переваги підприємства в обсягах випуску дозволяють обробити велику ринкову ділянку і захопити велику ринкову частку. Відповідно перспективною виявляється стратегія лідерства за низькими витратами. Великі постачальники отримують також перевагу в капіталосмілих і технологічно складних галузях, де інвестиції настільки великі, що їх амортизація можлива лише за певного мінімуму обсягів продаж. Подальша перевага великих постачальників випливає з їх ринкової влади, що проявляється як щодо закупівель, так і збуту.

На ринках з великими обсягами угод теоретично виправданою є стратегія обробки ринку в цілому, а не концентрація уваги на одній ринковій ніші. У відповідних галузях багатообіцяючою є і наступальна поведінка в конкурентній боротьбі, спрямована на збільшення ринкової частки. Інноваційна орієнтація в обробці ринку, спрямована

на завоювання нових переваг, навпаки, малодоцільна, оскільки вона пов'язана з великими ризиками.

В галузях, де здійсненою є фрагментація ринку з багатьма можливостями профілювання, перспективи на успіх дає комбінація стратегії виявлення того, чому віддає перевагу клієнт, з концентрацією зусиль на специфічному ринковому сегменті. Наступальна поведінка в конкурентній боротьбі вважається малодоцільною з причин невеликих переваг, які можуть бути отримані, тоді як небезпека зворотних дій конкурентів досить велика. В той же час бажані пошуки інноваційного підходу до обробки ринку, оскільки уже отримані параметри переваг, не дозволяють досягти значних переваг.

У спеціалізованих угодах бажана концентрація зусиль на специфічних цільових групах клієнтів, щоб досягти конкурентної переваги в одному, чітко визначеному ринковому сегменті. Хороші перспективи на успіх обіцяє стратегія з'ясування того, чому віддають переваги споживачі, оскільки їх запити варіюють в широкому діапазоні. Одночасно малопринабливою здається наступальна поведінка, тому що конкуренти, як правило, здатні адекватно задовольняти запити опрацьованого ними ринкового сегменту. Оскільки уже отримані конкурентні переваги дають хороші можливості профілювання, то перехід на інноваційну стратегію несе з собою більше втрат, ніж вигравів.

2.3. ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ

М. Портер на основі аналізу статистичних матеріалів галузей промислово розвинених країн виявив найбільш важливі причини успіхів та невдач в конкурентній боротьбі фірм цих країн. Він запропонував концепцію конкурентної переваги країни. Основу цієї концепції становлять ідеї так званого „національного ромбу”, що розкриває чотири характерні риси (детермінанти) країни, що формують конкурентне середовище, в якій діють фірми цієї країни (рисунки 2.4).

1) Параметри факторів. Фактори являють собою матеріальні (речові) і нематеріальні умови, необхідні для формування конкурентної переваги в самому виробничому процесі фірми, а також в країні базування.

Залежно від конкретних значень (параметрів) цих факторів фірма може отримати або сприятливі, або несприятливі умови виробництва, необхідні для створення і підтримання конкурентної переваги.

2) Стратегія фірм, їх структура і суперництво. Кожна фірма керується своєю власною конкурентною стратегією для завоювання кращої позиції і виходу до конкурентної переваги. Мова йде про конкурентну боротьбу на “центральному рингу”, де акції і контракти фірм-суперників приводять до створення нових умов функціонування фірми.



Рисунок 2.4 – Детермінанти конкурентної переваги країни (“національний ромб”)

3) Параметри попиту – вимогливість покупців до якості товарів та послуг, еластичність; ступінь усвідомлення різними соціальними групами актуальності тієї чи іншої потреби, національні традиції і звичаї; фази життєвого циклу попиту і інші параметри, що характеризують попит, величину попиту та їх динаміку.

4) Споріднені та підтримуючі галузі. Наявність в національній економіці галузей, що забезпечують фірму необхідними матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими виробами та іншими матеріальними засобами і необхідними матеріальними об'єктами, є обов'язковою умовою створення і підтримання конкурентної переваги кожної окремої фірми в країні порівняно з фірмами інших країн.

Споріднені галузі самі можуть бути могутніми конкурентами, виводячи на ринки товари-субститути. Тому їх можна вважати стимуляторами НТП в галузях та фірмах, які вони обслуговують.

У загальну систему детермінантів М. Портер включає ще і „випадкові” події та дії уряду (рисунок 2.5), які можуть або підсилити, або послабити конкурентні переваги країни. Сюди доцільно додати ще одну додаткову умову – „ступінь приватизації підприємств галузей національної економіки”.

Роль випадку: Випадковими є події, які мають мало спільного з умовами розвитку економіки України і впливати на які часто не можуть ні фірми, ні уряд. До найважливіших подій такого роду можна віднести: випахидицицтво, великі технологічні прориви, різні зміни ціи на ресурси (наприклад, на нафту), значні зміни на світових фінансових ринках, стрибки світового або місцевого попиту, політичні рішення місцевих та закордонних урядів, війни та інші форс-мажорні обставини. Випадкові події можуть змінити позиції фірм-суперників. Вони можуть звести нанівець переваги старих конкурентів і створити потенціал для нових фірм.



Рисунок 2.5 – Загальна система умов конкурентної переваги для стану формування ринкових відносин

Роль уряду. Уряд може впливати і піддаватися впливу – як позитивному, так і негативному усіх чотирьох детермінантів (грошово-кредитна, податкова, митна політика уряду; закони, нормативи; сам уряд є споживачем товарів для армії, транспорту, зв'язку тощо). Вплив уряду може бути позитивним і негативним.

Роль приватизації підприємства. В період становлення ринкових відносин в країні важливу роль відіграє формування конкурентного середовища. Важливим напрямком цього процесу є приватизація підприємств, перетворення їх у приватні.

2.4. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.4.1. Загальні положення

Прибуткове зростання має справді величезну силу. І справа не тільки в тому, що воно створює нові робочі місця і дозволяє акціонерам отримувати прибуток. Важливіше інше. Завдяки йому звичайні компанії, співробітники яких заклопотані, перш за все, заробітною платою, перетворюються в спільноту людей, об'єднаних високими та

благородними цілями. Зростаючі корпорації переживають сплеск колективної та індивідуальної енергії, їх співробітники охоплені загальною цілеспрямованістю і випробовують п'янке почуття належності до команди переможців. Не дивно, що такі компанії, як магніт, притягують до себе найбільш талановитих людей [69].

Перетворювальна сила зростання нагадує середньовічну алхімію. Це чудове поєднання науки, філософії, мистецтва і духовних витоків завжди було оповите тасмніцею і сповнене загадок, багато з яких так і не вдалося розгадати навіть найвидатнішим алхімікам. Проте всі вони були охоплені спокусливою ідеєю перетворення звичного в неординарне. Так і сучасні топ-менеджери: заворожені магією зростання, вони часто не знають, як його досягти. Саме тому керівники компаній шукають легший, прагматичний та випробуваний на практиці підхід до забезпечення стійкого зростання.

Далі коротко викладаються результати досліджень цієї проблеми, виконаного компанією McKinsey.

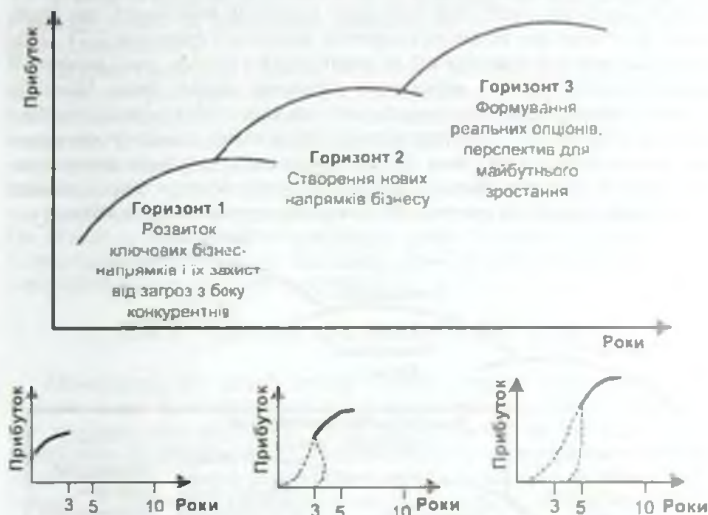
В цілому розробки експертів McKinsey дають можливість побудови чіткої, зрозумілої і практичної системи управління зростаючою компанією.

2.4.2. Поняття про „горизонти зростання”

Що повинна робити корпорація для стабільного зростання? Підтримувати безупинну роботу „конвєстра”, який створює нові напрямки бізнесу. Тільки так можна підготувати нові механізми зростання на той момент, коли діючі почнуть давати збої. Але якщо рецепт настільки очевидний і простий, то чого його не використовують усі компанії? Головна проблема полягає в тому, що зусилля великої кількості менеджерів в основному зосереджені на поточній діяльності їхніх фірм, тоді як необхідно приділяти увагу питанням як поточного періоду часу, так і майбутнього. Однак більшості корпорацій не вдається одночасно вирішувати задачі сьогодишнього дня, бізнесу, що народжується, і віддалених ділових перспектив.

Для усунення цього недоліку автори роботи [69] пропонують такий спосіб усвідомлення проблем зростання, який об'єднує вимоги до управління існуючим і новим бізнесом та який вони назвали „трьома горизонтами зростання” (рисуюнок 2.6).

Сутність цього методу полягає в такому. Будь-який бізнес колис старіє, тому для стабільного зростання компанії необхідні потужні механізми, які підтримують безперервну роботу конвєстра нових напрямків діяльності. Розподіл процесу на три етапи – три горизонти зростання – дозволяє продемонструвати зміни умов функціонування цього конвєстра. Ефективність такого підходу забезпечується індивідуальним аналізом етапів життєвого циклу бізнесу – зародження, становлення і зрілості.



Горизонт 1
Напрямки бізнесу, які створюють прибуток сьогодні. Вони мають деякий потенціал зростання, однак в кінцевому підсумку крива їх прибутку стане горизонтальною або піде до низу. Ці напрямки забезпечують ресурси і досвід для зростання компанії.

Горизонт 2
Нові перспективні напрямки бізнесу, які можуть дати прибуток уже в найближчому майбутньому, але, найімовірніше, стануть прибутковими в середньостроковій перспективі. Перш за все, це венчурні напрямки, які швидко розвиваються і для яких характерним є формування концепцій, різке збільшення обороту, значні обсяги інвестицій.

Горизонт 3
Сфера бізнесу, який зароджується, реальні опціони можливих напрямків розвитку. Деякі з них будуть успішними і прибутковими в довгостроковій перспективі. Це не просто ідеї, а реальна діяльність та інвестиції.

Задачі управління кожним із горизонтів

Зміцнення позицій в конкурентній боротьбі і потенціалу поточних напрямків бізнесу

Створення механізмів зростання в нових сферах бізнесу

Виявлення і підготовка реальних опціонів

Рисунок 2.6 – Горизонти зростання

Щоб побудувати надійний та ефективний конвєр корпоративного бізнесу, керівники найбільш успішних компаній виявляють три горизонти зростання для кожного напрямку діяльності (рисунок 2.7). Причому такі горизонти виділяють як корпорація в цілому, так і кожний її підрозділ, департамент, виробнича дільниця, відділ тощо. Цінність методу зростає, якщо впровадити його на всіх щаблях організаційної ієрархії, починаючи з команди вищого керівництва і закінчуючи менеджерами нижчої ланки. Чим більше управлінських рівнів використовує такий підхід, тим більшу віддачу він забезпечує і тим щільніше вплітається „ідеологія зростання” в тканину корпоративного бізнесу.

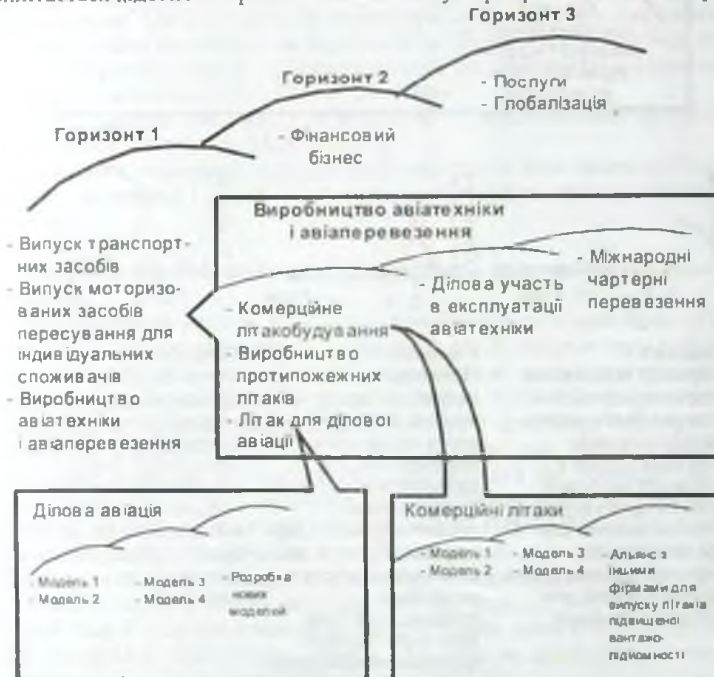


Рисунок 2.7 – Горизонти зростання компанії „Бомбард’є”

Практичне використання концепції розглянемо на прикладі компанії „Бомбард’є” (Канада). Компанія була заснована в 1942 р. Арманом Бомбард’є для виробництва і продажу снігоходів. В період з 1986 по 1996 рр. продажі компанії збільшувалися в середньому на 22 % за рік, а дохідність акцій – на 42 %.

У 1998 р. корпоративний бізнес охоплював уже шість напрямків, і кожен з них за каскадним принципом реалізовував концепцію трьох горизонтів.

На рівні корпорації в цілому горизонт 1 включає три бізнес-напрямки – випуск транспортних засобів, моторизованих засобів пересування для індивідуальних споживачів і виробництво авіатехніки. В межах горизонту 2 „Бомбард'є“ буде фінансовий бізнес для підтримки реалізації снігоходів. На рівні горизонту 3 знання в авіабудівництві та інших галузях трансформуються в бізнес у сфері послуг, і, крім того, всі напрямки діяльності корпорації виводяться на міжнародну арену. На більш низькому організаційному рівні кожний з трьох діючих бізнес-напрямків і кожен підрозділ, який в них входить, має свої горизонти зростання (див. рисунок 2.7).

2.4.3. Поняття про нестабільні моделі

Менеджери, які знають сильні і слабкі сторони конвекса корпоративного бізнесу, можуть визначити пріоритети в розвитку напрямків для забезпечення зростання. Іноді „моментальні фотознімки“ трьох горизонтів свідчать про те, що компанія ще не готова до зростання. Лише небагато фірм є втіленням здоров'я, коли всі горизонти повні енергії. У більшості стан справ, як виявляється, відповідає одній з шести нестабільних моделей (рисунок 2.8).

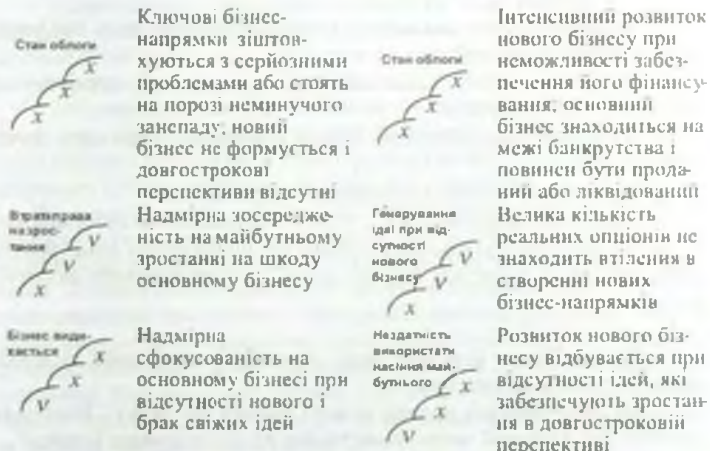


Рисунок 2.8 – Шість нестабільних моделей [69]:
v – стабільний горизонт; *x* – нестабільний горизонт

Важко проаналізувати „здоров'я“ кожного горизонту на всіх рівнях управління – від генерального директора до керівника підрозділів і далі до начальників відділів. Якщо менеджери не можуть дати позитивні відповіді на всі наведені нижче запитання про стан трьох горизонтів, то зростання компанії неминуче зупиниться і його відновлення буде вимагати великої боротьби.

2.4.4. Пошук рівноваги

Задача забезпечення стабільного зростання полягає у встановленні і підтримці балансу між різними напрямками, тобто в розвитку необхідної кількості видів бізнесу в межах всіх горизонтів. При цьому мова не йде про підтримання однакової кількості напрямків у кожному з трьох горизонтів. Баланс – це наявність нових рушійних сил зростання, готових почати роботу в потрібний час. Більш конкретне визначення балансу залежить від специфіки компанії і галузі. Тут необхідний гнучкий підхід, особливо в таких питаннях, як кількість бізнес-напрямків, обсяг інвестицій і навіть розподіл уваги менеджерів.

Питання, які потребують відповіді в умовах знаходження компанії на різних горизонтах зростання, подані нижче:

Горизонт 1:

- Чи достатньо доходів забезпечують ключові напрямки для інвестицій в розвиток фірми?
- Чи існує чітка орієнтація на підвищення прибутку в найближчі декілька років?
- Наскільки конкурентоспроможна компанія з точки зору структури витрат?
- Чи стабільні показники операційної діяльності?
- Якою є ринкова частка компанії – стабільною чи зростаючою?
- Чи достатньо захищена компанія від появи нових конкурентів, зміни технологій, перегляду законодавства, здатних впливати на ситуацію в галузі?

Горизонт 2:

- Чи має фірма нові напрямки діяльності, порівнянні за дохідністю з основним бізнесом?
- Чи зміцнюються позиції нового бізнесу на ринку? Наскільки безпечні для компанії значні інвестиції в розвиток нового бізнесу?
- Чи зростає довіра інвесторів до нового бізнесу? Чи є нові напрямки магнітом для підприємницьких талантів?

Горизонт 3:

– Чи достатньо часу приділяє вище керівництво усвідомленню сценаріїв і перспектив розвитку галузі?

– Чи сформульовано в компанії вагомий портфель реальних опцій для вдосконалення поточного і створення нового бізнесу?

– Наскільки сильно відрізняється нинішній список бізнес-ідей від минулорічного? Від списків три- і п'ятирічної давнини?

– Чи розробляються ефективні способи впровадження бізнес-ідей в нові напрямки бізнесу?

– Чи реалізовані бізнес-ідеї у формі конкурентних кроків, ефект від яких можна оцінити?

Фактори, які слід враховувати при визначенні рівноваги:

– темпи розвитку галузі. Залежно від швидкості розвитку галузі досягнення балансу може вимагати більшої кількості напрямків у межах другого і третього горизонтів (наприклад, в галузі програмного забезпечення, яка швидко розвивається) або меншої кількості, але більш надійних напрямків (наприклад, в сировинних галузях, які розвиваються повільно);

– рівень невизначеності. Високий рівень невизначеності (пов'язаний з темпами розвитку галузі) означає підвищену складність прийняття рішень, що збільшує потребу в формуванні вагomeго портфеля бізнес-можливостей. Велика кількість реальних опцій збільшує стратегічну гнучкість;

– управлінські і фінансові можливості. Чим значчіші фінансові ресурси і таланти менеджерів, які компанія в змозі сконцентрувати на досягненні зростання, тим більше ініціатив у межах другого і третього горизонтів вона зможе реалізувати;

– очікування акціонерів. Чим вище рівень ризику, який готові прийняти інвестори, тим дужче зменшується точка рівноваги в бік другого і третього горизонтів. У цьому випадку можна збільшити кількість напрямків і обсяг інвестицій в межах цих горизонтів.

На думку авторів роботи [69], перспективи зростання частіше обмежуються системою менеджменту, ніж економічною реальністю. Підвищення планки очікуваних досягнень посилює тяжіння до зростання. Встановлення нових цілей, які часто здаються навіть нерозумними, стимулює працівників і примушує їх мислити по-новому. Сміливі плани сприяють поживленню корпоративної активності. Усунення організаційних бар'єрів має вирішальне значення для запуску програми зростання. Нерідко корпоративна політика, культура, особисті пристрасті, системи стимулювання і планування негативно впливають на зусилля, вкладені в зростання.

Право на зростання і рішучість його досягти – дві необхідні попередні умови для досягнення успіху. В компаніях, бізнес яких відпові-

дає однієї з трьох найбільш нестабільних моделей, ці умови відсутні, і їх потрібно створити, щоб почати готуватися до зростання. На рисунку 2.9 подані приклади використання вказаної концепції окремими компаніями.

В 1991 р. ринок заповнили дешеві аналоги продукції Compaq, і її продаж впав на 9%. Новий генеральний директор корпорації почав її кардинальну реструктуризацію. Він хотів повернути їй право на зростання за рахунок оптимізації структури витрат, скорочення циклу розробки нових товарів і розширення модельного ряду з метою витіснення з ринку аналогів. Крім того, він визначив прайсінг Compaq до зростання, поставивши перед корпорацією мету: стати світовим лідером у виробництві персональних комп'ютерів. До кінця 1992 р. фірма знизила питому накладні витрати на 62% і скоротила персонал на 14%. Компанія також вивела на ринок 40 нових видів продукції (за попередні 1.5 роки – жодного). За 1992–1996 рр. продажі Compaq і операційний дохід щорічно збільшувалися в середньому відповідно на 45 і 55%. В 1994 р. корпорація досягла поставлених цілей, зайнявши перше місце в світі серед виробників комп'ютерів.

В 1989–1991 рр. донедавна швидко зростаюча Американська компанія Reynolds and Reynolds потрапила в складне становище. Відбулося загрозливе падіння ринкової вартості фірми. В 1988–1991 рр. компанія продала 6 виробничих підрозділів, причому генеральний директор вирішив провести повне оновлення найбільшої і проблемної структури. Таким чином, він забезпечив цьому бізнесу право на зростання, перетворивши його на потужний двигун розвитку корпорації і об'єднавши численні поглинені компанії в одному тепер уже успішно працюючому підприємстві.

Після того, як компанія Emerson Electric в 1994 р. 38-й раз підряд завершила фінансовий рік зростанням чистого прибутку на акцію, генеральний директор дійшов висновку, що без прискореного збільшення продаж зростання прибутку і котирування акцій безумовно уповільниться. Він повідомив про початок реалізації програми досягнення зростання продажу більш ніж на 10% на рік і вирішив перетворити компанію в корпорацію, орієнтовану на зростання як прибутку, так і обороту. Він змінив систему найму і стимулювання персоналу і поставив зростання на перший план корпоративного планування. В результаті за 1995–1996 рр. середньорічні темпи доходів в 2 рази перевищили показники попереднього десятиріччя.

Стан облоги



Втрата права на зростання



Відрив від реальності



Рисунку 2.9 – Подолання нестабільного стану на прикладі окремих компаній

Систематичний аналіз семи ступенів свободи в пошуку можливостей зростання дозволить керівникам розширити своє уявлення про варіанти розвитку бізнесу. Однак слід врахувати, що метод семи ступенів свободи навряд чи дозволить вирішити глобальні проблеми „люмируючих” компаній. Цей підхід не виправдовує себе і у випадку обмеження стратегічних зусиль тільки діючим бізнесом. Можливо, результатом використання цього методу стане ряд досить слабких і нікому не потрібних сценаріїв. Для розробки ефективної стратегії зростання потрібні менеджери, здатні побачити нові шляхи розвитку бізнесу і оцінити можливості, які відкриваються, не тільки розумом, але і серцем [69].

Ідеологія експансіонізму дозволяє подолати обмеженість мислення і виявити серйозні можливості зростання. Концепція семи ступенів свободи базується на сукупності змінних, які описують можливі напрямки зростання. Ці напрямки слід відрізнити від засобів (наприклад, поглинання), які можуть використовуватися в складі декількох змінних позицій конкурентів в найбільш привабливих ринкових сегментах.

Мистецтво нарощування темпів зростання полягає в перетворенні ідей в прибутковий бізнес. Компанія не отримає вигоди навіть від найпривабливішої інвестиційної можливості, якщо не зможе мобілізувати ресурси для її реалізації і захистити її від конкурентів. Саме це і являє собою проблему для багатьох повільнозростаючих фірм, керівники яких не володіють такими вміннями.

Менеджери зобов'язані захищати молоді паростки як від зовнішньої конкуренції, так і від природних небезпек, які виходять із середини самої компанії.

Щоб дати поштовх прогресу, потрібно створити один або декілька нових двигунів зростання. Швидкозростаючі компанії долають розрив між своїм нинішнім станом і тим, до якого прагнуть, роблячи серію цілеспрямованих кроків. Ці кроки забезпечують логічне і виврене розширення спектру наявних ресурсів і створення нових.

Послідовність таких кроків (драбина) формує специфічну динаміку і конфігурацію зростання. В результаті відкривається ефективний шлях побудови нового бізнесу. Проаналізуємо вказане вище на прикладі фірми Gillette (рисуюнок 2.10).

**7 ступенів
свободи для
забезпечення
зростання**

**Компанія Gillette – приклад стабільного зростання
з використанням всіх семи ступенів свободи**

**VII. Вторгнення
в нові ринкові
сегменти**

Не обмежуючись рамками основного бізнесу (випуском лез і речей туалету), Gillette шляхом поглинання проникла у виробництво канцелярських товарів, невеликих електро побутових приладів, батарейок тощо.

Продовження рисунку 2.10

VI. Зміна структури галузі на свою користь	<p>Gillette посилila позиції своєї дочірньої фірми Paper Mate у виробництві канцелярських товарів за рахунок поглинання компанії Liquid Paper (1979), Waterman (1987) і Parker (1993). Вона також придбала активи і права на інтелектуальну власність для фірми Wilkinson Sword в багатьох країнах Азії і Латинської Америки.</p>
V. Нові регіони	<p>Більше 70 % продажу і операційного прибутку Gillette припадає на регіони за межами США. Компанія працює більше ніж в 200 країнах. Як правило, вона починає освоєння регіону з продажу лез (оскільки цей ринок скрізь існує), захоплює частину ринку завдяки високій якості, а потім пропонує широкий вибір додаткових товарів.</p>
IV. Нові підходи до організації збуту	<p>Поглинувши компанію Parker, Gillette використала її позиції на ринку корпоративних сувенірів з метою просування своєї моделі авторучок „Люкс”-Waterman. Gillette використала одночасно два канали для продажу нової електричної зубної щітки (Oral-B і Braun).</p>
III. Нові товари та послуги	<p>Мета Gillette – кожні 5 років доводити частку нових товарів у загальному обсязі продажу до 40 %. На ринку бритв компанія намагалася підвищити рівень попиту шляхом випуску нових поколінь товарів – від подвійних лез бритв з плаваючими головками до трилезової бритви Mach 3.</p>
II. Нові клієнти	<p>Після успіху бритви Sensor Gillette розповсюдила свою торгову марку і технології на ринок жіпочих засобів туалету. Компанія запропонувала модель Sensor, розроблену спеціально для жінок.</p>
I. Традиційна продукція для традиційних споживачів	<p>Розвиваючи традиційний бізнес, Gillette пропонує покупцям широкий вибір товарів від простих одно-разових лез до лез Sensor. Компанія приділяє велику увагу рекламі і просуванню своєї продукції, що сприяє постійному зростанню продажу основної продукції традиційним покупцям.</p>

Рисунок 2.10 – Сім ступенів свободи компанії Gillette [69]

Керівники компаній, бажаючи перевести ідеї третього горизонту в новий бізнес другого горизонту, а потім – в головний генератор прибутку першого горизонту, стикаються з двома серйозними проблемами – ринковою невизначеністю і розривом між наявним і потрібним потенціалом. Швидкозростаючі корпорації звичайно перебарюють ці труднощі не одним великим стрибком, а поступово, здійснюючи ряд ретельно обдуманих кроків. Кожний крок сам по собі створює вартість і додаткові ресурси, що дозволяє компанії краще

підготуватися до нових можливостей. І кожен просуває компанію в обраному напрямку. Хоча окремі кроки можуть здаватися досить скромними, та всі разом вони створюють драбину послідовного зростання.

Менеджери успішних фірм кожного разу, піднявшись на черговий шабель, опановують новою майстерністю, зміцнюють реальні опції і створюють конкурентні позиції, які були недосяжні внизу драбини.

Краще здійснити багато малих кроків, ніж зробити пару великих стрибків, оскільки в певному випадку компанія може управляти ризиками одночасно на двох фронтах.

Нерідко корпорації надмірно захоплюються новим бізнесом, з самого початку інвестуючи в нього значні засоби. Ступеневий підхід, навпаки, передбачає невеликі кроки, розраховані на найближче майбутнє. Це дозволяє зберегти стратегічну гнучкість і знизити ризик.

Компанії рідко мають в наявності всі ресурси, необхідні для успіху в новому бізнесі. Чим молодший бізнес, тим більший розрив між наявним і необхідним потенціалом. Ступеневий підхід вирішує цю проблему: він дозволяє розбити великі стрибки на ряд кроків, за рахунок чого з'являється час для напрацювання умінь та навичок, необхідних на наступному ступеню.

В 1980 р. керівники Johnson & Johnson обрали виробництво контактних лінз як можливий напрямок зростання, хоча цей бізнес не входив до ключових бізнесів компанії. Щоб перетворити ідею в реальний опціон третього горизонту, в 1981 р. була придбана досить невелика (вартістю 50 млн дол.) фірма Frontier Contact Lenses, яка займала п'ятнадцяту частку ринку твердих контактних лінз. Починаючи з цього поглинання, до середини 1990-х рр. Johnson & Johnson побудувала драбину, яка привела до створення нового великого бізнесу (рисунк 2.11).

Досвід практично всіх успішних компаній свідчить, що сходження по шаблях зростання можна розбити на чотири етапи: закріплення первісних реальних опціонів, тестування бізнес-моделей, впровадження і розширення бізнесу, управління з метою забезпечення прибутку. Ці етапи співвідносяться з трьома горизонтами зростання.

Ступеневий підхід передбачає можливість побудови нового бізнесу з використанням специфічних і необхідних саме для нього ресурсів.

В кінцевому підсумку справу вирішує конкуренція потенціалів. Найбільші шанси на перемогу має та компанія, яка виходить на старт з найбагатшою базою навичок і можливостей. В довгостроковій перспективі успіх забезпечується неповторною сукупністю навичок та найважливіших ресурсів [69].

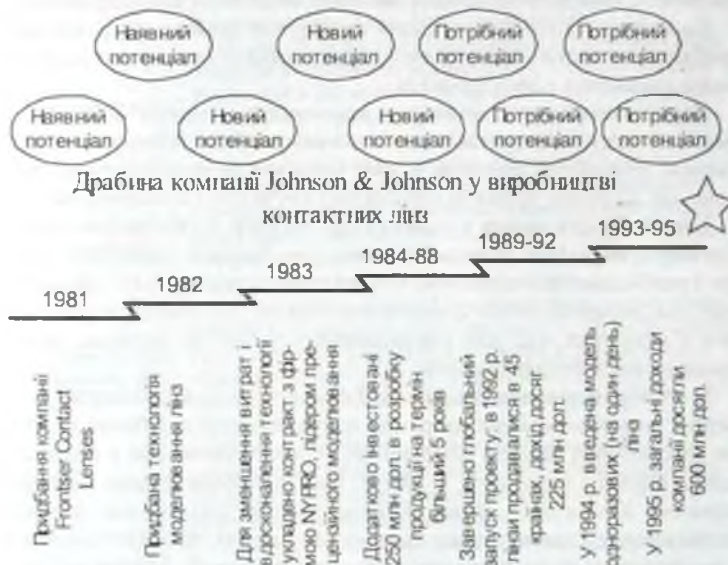
Кожен крок по драбині ...

... створює нові потужності і відкриває нові можливості

... розширює кругозір і пояснює наступний крок

... дозволяє зберегти стратегічну гнучкість

Ціль



Формування фундаменту для організації виробництва контактних лінз

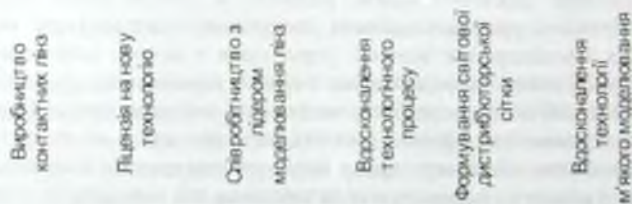


Рисунок 2.11 – Ступенева траєкторія зростання Johnson & Johnson [69]

2.5. МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ СИЛЬНИХ ТА СЛАБКИХ СТОРІН ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРИВАБЛИВОСТІ ГАЛУЗІ

2.5.1. Загальні положення

При дослідженні зовнішнього середовища велике значення має зміна кон'юнктури попиту та пропозиції на внутрішньому та зовнішньому ринках та оцінка тенденцій розвитку диверсифікованої галузевої корпорації на середньо- і довгострокову перспективу. Для аналізу зовнішнього середовища використовується PEST-аналіз, який враховує вплив різних факторів на стратегічний розвиток галузевої корпорації. До таких факторів можна віднести політичні, економічні, соціальні і технологічні, які в стратегічній перспективі можуть суттєво впливати на ефективне зростання як окремих структурних бізнес-одиниць, так і корпорації в цілому, а також на її інвестиційну привабливість.

Для оцінки конкурентної позиції корпорації галузі використовується SWOT-аналіз. Його особливість полягає в тому, що акцент робиться на дослідженні галузевої корпорації, а конкурентне оточення і галузь в цілому служать фоном або обмежувальним фактором.

2.5.2. SWOT-аналіз

Впевненість у необхідності інтегрованої орієнтації у питаннях стратегічного менеджменту базується на аналізі сильних та слабких сторін підприємства відповідно до шансів та ризиків зовнішнього середовища. Виходячи з цього концептуального положення, підприємство досягне успіху тоді, коли йому вдасться використовувати свої сильні сторони відповідно до тих шансів, які надаються навколишніми обставинами.

Оцінку внутрішнього середовища фірми – її сили і слабкості, а також зовнішніх можливостей і загроз звичайно називають SWOT-аналізом [18; 70; 71]. Це легкий у використанні інструмент швидкої оцінки стратегічного положення компанії. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна як можна краще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену в можливостях і загрозах).

Визначення сильних і слабких сторін.

Сила – це те, в чому фірма досягла успіху, або якась особливість, яка надає їй додаткові можливості. Сила може полягати в навичках, значному досвіді, цінних організаційних ресурсах або конкурентних можливостях, досягненнях, які дають фірмі переваги на ринку (наприк-

лад, кращий товар, більш досконала технологія, краще обслуговування клієнтів, більш відома товарна марка). Сила може бути також результатом створення альянсу або союзу підприємств з партнером, який має досвід або потенціальні можливості для підсилення конкурентоспроможності компанії.

Слабкість – це відсутність чогось важливого для функціонування компанії або те, що їй не вдається (порівняно з іншими), або те, що ставить її в несприятливі умови. Слабка сторона залежно від того, наскільки вона важлива в конкурентній боротьбі, може зробити компанію вразливою, а може й ні.

В таблиці 2.1 наведений ряд факторів, які менеджер повинен враховувати при визначенні сильних і слабких сторін фірми.

Коли внутрішні сильні і слабкі сторони компанії виявлені, обидва списки повинні бути ретельно вивчені і оцінені. Деякі сильні сторони компанії більш важливі, ніж інші, оскільки вони грають більш важливу роль в діяльності фірми, конкурентній боротьбі і у формуванні її стратегії. Подібним чином деякі слабкі сторони можуть виявитися фатальними для компанії, в той час як інші не такі важливі і можуть бути легко виправленими.

SWOT-аналіз дуже схожий на складання стратегічного балансу: сильні сторони – це активи компанії в конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони – пасиви. Справа лише в тому, наскільки сильні сторони (активи) перекривають її слабкі сторони (пасиви) (співвідношення 50:50, безумовно, небажане), а також в тому, як використати стратегічний баланс на користь активів.

Якщо сильних сторін недостатньо для того, щоб сформувати на їх основі успішну стратегію, то керівництво фірми повинно терміново створювати базу, на якій ця стратегія могла б базуватися.

В той же час успішна стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять компанію уразливою, заважають її діяльності або не дають їй використати привабливі можливості.

Головним достоїнством фірми можуть бути: висока виробнича майстерність, що забезпечує випуск продукції високої якості; поухау в створенні і функціонуванні систем швидкого і чіткого виконання замовлень; можливість забезпечувати краще післяпродажне обслуговування; унікальна здатність знаходити вдалі місця для роздрібного продажу товарів; майстерне володіння важливою технологією; глибоке розуміння потреб і смаків споживачів; їх вивчення і оцінка нових тенденцій розвитку ринку; надзвичайно ефективна збутова система; видатні здібності в роботі з клієнтами у сфері нових використань продукту; досвід в об'єднанні великої кількості технологій для створення цілого сімейства нових товарів.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз

Потенційні внутрішні сильні сторони	Рейтингова оцінка, R (1–5)	Відносна важливість, W (0–1)	Потенційні зовнішні можливості фірми	Рейтингова оцінка, R (1–5)	Відносна важливість, W (0–1)
1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> - повна компетентність в ключових питаннях; - адекватні фінансові ресурси; - визнаний лідер ринку; - добре розроблена функціональна стратегія; - економія на масштабах виробництва; - вміння уникати сильного тиску з боку конкурентів; - власна технологія; - перевага на витратах; - кращі рекламні компанії; - досвід в розробці нових товарів (випередження по кривій досвіду); - кращі можливості виробництва тощо 			<ul style="list-style-type: none"> - здатність обслужити додаткову кількість клієнтів або вийти на нові ринки (сегменти ринку); - шляхи розширення асортименту; - здатність використати навички і технологічні ноу-хау у випуску нової продукції; - вертикальна інтеграція; - послаблення позицій фірм-конкурентів; - можливість швидкого розвитку у зв'язку з різним зростанням попиту на ринку; - поява нових технологій тощо 		

Продовження таблиці 2.1

Потенційні внутрішні сильні сторони	Рейтингова оцінка, R (1–5)	Відносна важливість, W (0–1)	Потенційні зовнішні можливості фірми	Рейтингова оцінка, R (1–5)	Відносна важливість, W (0–1)
<ul style="list-style-type: none"> - немає чіткого стратегічного напрямку розвитку; - застаріле обладнання; - низька прибутковість; - брак управління, таланту і вміння; - відсутність певних здібностей і навичок в ключових сферах; - внутрішні виробничі проблеми відставання в НДКР; - занадто вузький асортимент; - недостатній імідж на ринку; - погана мережа збуту; - брак грошей на фінансування тощо 			<ul style="list-style-type: none"> - вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами; - зростання продажу товарів-субститутів; - повільне зростання ринку; - зміна бази і ставки податків; - зростаючі вимоги покупців і постачальників; - зміна погреб і смаків покупців; - несприятливі демографічні зміни; - зростання пін на енергоносії тощо 		

Головним достоїнством фірми є люди, а не статті активів балансу. Легше отримати конкурентні переваги, коли фірма володіє головними перевагами в сферах, важливих для досягнення успіху на ринку, а у її конкурентів таких переваг нема, і для їх досягнення необхідні як фінанси, так і час. Головні переваги, таким чином, є цінним конкурентним активом, здатним стати джерелом успіху фірми.

Врахування зовнішніх загроз (небезпеки) і можливостей.

Ринкові можливості великою мірою визначають стратегію компанії. Насправді, менеджери не в змозі обрати стратегію розвитку, що відповідає позиції компанії без попередньої оцінки всіх можливостей галузі, а також темпів зростання і потенціальної прибутковості, яку можна з них забезпечує. Залежно від умов галузі можливості можуть бути як багатообіцяючими, так і безперспективними, змінюючись від дуже привабливих (абсолютно необхідно їх використати) до майже таких, що не становлять для фірми інтересу (в самому кінці списку пріоритетів компанії).

Оцінюючи можливості галузі і записуючи їх привабливість, менеджери повинні пам'ятати, що інтереси галузі й інтереси компанії – це не завжди одне й те ж саме. Не кожна компанія має достатньо хороших позицій, щоб використати всі дніч в галузі можливості. Сильні і слабкі сторони компанії, а також здатність конкурувати дозволяє їй використати одні можливості краще, ніж інші. Найбільш вигідними для фірми є ті можливості галузі, які забезпечують максимальне зростання прибутку фірми, при яких вона досягає найбільших конкурентних переваг. Можливості галузі, які фірма не в змозі реалізувати, є ілюзією.

Часто на добробут фірми негативно впливають досить визначені фактори зовнішнього середовища. Загрозу можуть становити: поява більш дешевих технологій; впровадження конкурентом нового або вдосконаленого продукту; вихід на ринок, який є одлотом вашої фірми, іноземні конкуренти з низькими витратами; нові правила, які завдають вашій компанії більший збиток, ніж іншим (податок на дохід-прибуток); уразливість від підвищення процентних ставок; можливість поглинання більшою фірмою; несприятливі демографічні зміни; несприятливі зміни курсу іноземних валют; політичні зміни в країні тощо.

Можливості і загрози не тільки впливають на становище компанії, але й вказують на необхідність стратегічних змін. Щоб відповісти на становищу компанії, стратегія повинна:

1) бути націлена на використання перспектив, які відповідають можливостям компанії;

2) забезпечити захист від зовнішніх загроз.

Після складання таблиці SWOT бажано відповісти на такі питання про стратегію компанії:

1. Чи має компанія будь-які сильні якості або головні переваги, на яких могла б ґрунтуватися стратегія?

2. Чи роблять слабкі сторони компанії її уразливою в конкурентній боротьбі та/або чи позбавляють вони компанію можливості використовувати певні перспективи галузі?

3. Які слабкі сторони повинна знівелювати стратегія?

4. Які можливості галузі може використати фірма із своїми ресурсами та досвідом, щоб реально розраховувати на успіх? Які можливості галузі є найкращими з точки зору фірми?

5. Яких загроз більше всього повинно побоюватися керівництво і до яких стратегічних змін воно повинно вдатися, щоб забезпечити надійний захист?

Якщо керівництво фірми не знає її сильних та слабких сторін, не уявляє собі зовнішніх можливостей і не підозрює про загрози, воно не в змозі розробити стратегію, відповідну становищу фірми. Тому SWOT-аналіз є необхідним компонентом стратегічної оцінки цього етапу.

Матриця SWOT зображена на рисунку 2.12.



Рисунок 2.12 – Матриця SWOT

Після обробки кожного комплексу факторів і перевірки ефекту синергії, який полягає в дослідженні взаємних впливів факторів, які зумовлюють до підсилення або послаблення кінцевого результату, в сектори матриці вписуються відповідні стратегії поведінки.

Аналіз секторів матриці і комбінування факторів підмножини можливостей і загроз з елементами підмножини слабких і сильних сторін дозволяє сформулювати чотири загальні стратегії (рисунком 2.13).

Сектор I – ситуація дуже сприятлива. В даному випадку рекомендується стратегія „максі-максі”. Фірма має більше переваг, ніж слабкостей. А ринок відкриває перед нею ряд нових можливостей при відсутності загроз. У такій ситуації фірма повинна здійснити заходи по підсиленню своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки на ньому, диверсифікації продуктів і введення на ринок всіляких новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє вести науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи по розвитку нових продуктів, а також купувати менш рентабельні фірми, які діють в тому ж секторі економіки.



Рисунок 2.13 – Стратегічні рекомендації при методі SWOT:

Сектор II – ситуація досить сприятлива. Рекомендована стратегія в цьому випадку „міні-максі”. Фірма, незважаючи на переважання в неї слабких сторін, діє в сприятливому зовнішньому оточенні і повинна намагатися забезпечити вибіркоче покращення своєї конкурентної позиції, а також збільшення своєї частки на ринку при одночасному усуненні своїх слабких сторін шляхом покращення свого фінансового стану, зменшення затрат і підвищення конкурентоспроможності продукції (послуг).

Сектор III – несприятлива ситуація. Фірма, яка характеризується переважанням сильних сторін, вимушена діяти в нестабільному зовнішньому оточенні і повинна, використовуючи свої наявні переваги і сильні сторони, переборювати загрози з боку зовнішнього середо-

вища. Вона повинна прагнути до зниження затрат, модернізації продуктів і захоплення нових ринків.

Сектор IV – дуже несприятлива ситуація. Рекомендується стратегія „міні-міні“, яка полягає в поступовому зменшенні активності і плановому виході з цієї сфери діяльності. Таким чином, фірма може уникнути можливих збитків і витрат, оскільки, перебуваючи у важкій внутрішній ситуації, вона не в змозі ефективно протистояти тим загрозам, які виходять з боку оточення. Можливим варіантом дій може стати пошук інших, більш ризикованих рішень, які полягають в залученні капіталу шляхом випуску акцій, отримання банківського кредиту або об'єднання з іншою фірмою, яка має міцні позиції на ринку.

На рисунку 2.14 зображені етапи аналізу сильних та слабких сторін фірми. Наприклад, дослідження сильних та слабких сторін фірми X проводиться за такими основними показниками, як технологія, витрати, якість, сервіс.

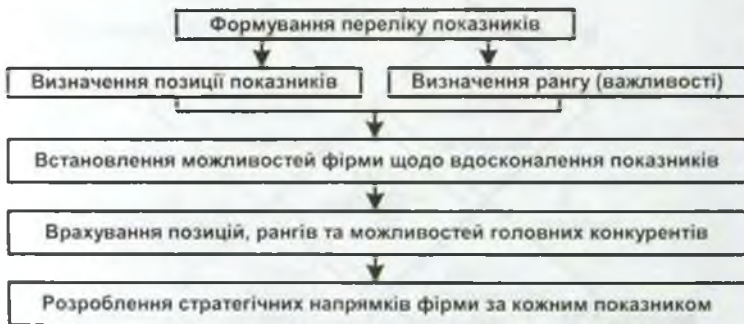


Рисунок 2.14 – Етапи аналізу сильних та слабких сторін фірми

У фірми X на ринку існує один головний конкурент (таблиця 2.2). Для визначення стратегічних напрямків фірми X щодо виділених показників досліджуємо:

- позиції конкурентних фірм за виділеними показниками за п'ятибальною шкалою;
- ранг показників (тобто їх важливість для споживача). Ранг визначаємо в трибальному діапазоні: „3” – найважливіший; „2” – важливий; „1” – неважливий, методом експертних оцінок;
- можливості конкурентних фірм щодо вдосконалення показників. Можливість визначається методом експертних оцінок.

Таблиця 2.2 – Розроблення стратегічних напрямків щодо сильних сторін фірми X [72]

Показник	Позиції фірми X (1...5)	Позиції конкурента (1...5)	Важливість показника для споживача	Можливість фірми X щодо поліпшення показника	Можливість конкурента щодо поліпшення показника	Стратегії
Техно- логія	5	5	Середня	Низька	Середня	Зниження інвестицій
Витрати	3	4	Висока	Середня	Середня	Підтримування позиції
Якість	4	3	Середня	Середня	Висока	Підтримування позиції
Сервіс	3	2	Висока	Висока	Низька	Розвиток вкладання інвестицій, концентрація зусиль

Результати досліджень наведені в таблиці 2.2. Таблиця показує, що обидві конкурентні фірми мають найвищі позиції за показником „технологія”. Але цей показник не є суттєвим для цільового ринку. Крім того, фірма X має низькі можливості для вдосконалення цього показника. Тому стратегічний напрям щодо показника „технологія” – зниження інвестицій.

За показником „витрати” фірма X має середні позиції (ранг 3), конкурент – більш високі (ранг 4). Цей показник має високі значення для споживача, але обидві фірми мають середні можливості для його вдосконалення. Тому стратегія фірми X щодо показника „витрати” полягає у підтриманні позицій, а у разі наявності можливостей – інвестування і розвитку.

За показником „якість” фірма X займає позицію на рівні рангу 4, що вище, ніж у конкурента. Цей показник має середній рівень важливості для споживача, а фірма – середній рівень можливостей для його поліпшення. Тому стратегічна орієнтація полягає у підтримуваних позицій.

Пріоритетним напрямом для фірми X є сервіс, оскільки він дуже важливий для споживача, і фірма має великі можливості для його вдосконалення (на відміну від конкурента). За умов застосування стратегії вкладання інвестицій і розвитку показник „сервіс” може перетворитися в конкурентну перевагу фірми X на даному ринку збуту. Таким чином, одним із головних завдань аналізу сильних і слабких сторін фірми є визначення її конкурентної переваги.

Оптимальна конкурентоспроможність може бути встановлена шляхом аналізу для кожної з основних функцій ланцюга вартості джерел конкурентних переваг, доступних для підприємства.

2.5.3. Поняття про квадрат потенціалу

Усі основні функції не мають однакового значення і не здійснюють однакові внески у виготовлення і доставку товару з позицій задоволення потреб споживача. Внаслідок цього мова не йде про пошук конкурентних переваг для кожної з функцій, а тільки для тієї або тих, які можуть стати основними для вирішальної, довгострокової і захищеної конкурентної переваги [73].

Конкурентна перевага може також виникати внаслідок поліпшення координації виконання функцій в межах ланцюга. Тобто мова йде не про послідовний аналіз функцій, а про необхідність зосередження уваги на міжфункціональних зв'язках, на такому поєднанні функцій, яке б принесло споживачу більшу вартість. Але досить часто аналіз міжфункціональних зв'язків на будь-якому підприємстві призводить

до виникнення конфліктів, оскільки цілі виконання окремих функцій можуть не збігатися, навіть бути у протиріччі. Досить швидко встановлюється необхідність внесення змін до організаційних структур управління підприємством, які дають змогу створити і використати конкурентну перевагу, що ґрунтується на покращенні міжфункціональних зв'язків.

Найбільш важлива функція в кожному ланцюзі вказує, що саме вона є ключовим фактором успіху (КФУ). Критеріями для визначення конкурентних переваг є КФУ, які властиві кожному напрямку діяльності. Мова йде про компетенції, ресурси, можливості, якими підприємство обов'язково повинно володіти, щоб розвиватися у певному напрямку діяльності.

Оскільки кожному напрямку діяльності властива своя комбінація КФУ, можна лише виділити великі групи критеріїв [73]:

- ринкова позиція, яка виражається через ринкову частку і тенденцію її зміни;
- позиція підприємства в аспекті витрат (на виробництво, постачання, товаропросування, продаж);
- відомість товарної марки і комерційна розповсюдженість;
- рентабельність і фінансова могутність.

Різні критерії не можуть мати однакового значення. Деякі з них є визначальними на стадії впровадження стратегічних напрямків діяльності, у той час як інші мають пріоритетне значення на стадії зростання і так далі.



Рисунки 2.15 – Приклад порівняння конкурентних позицій

Ранжування факторів та наявність їх кількісних характеристик (частка успіху, бальна оцінка) створюють певні можливості для під-

сумкової оцінки конкурентоспроможної позиції, або кількісної – звичайна сума балів, чи сума балів, зважених за часткою успіху, або графічної – графічне порівняння конкурентних позицій, конкурентний профіль чи стратегічне позиціонування (рисунки 2.15–2.17).

Конкурентні фактори успіху (КФУ)

Сильні сторони	5	4	3	2	1	0	Слабкі сторони
Рівень витрат		4					
Організація продажу			3				
				2			Географія ринків
Диференційованість продукції					1		
							Адаптивність до ринкових змін
Відомість торгової продукції		4					
							Фінансова міцність

Рисунок 2.16 – Приклад графічного зображення конкурентного профілю



Рисунок 2.17 – Приклад стратегічного позиціонування

Під впливом різних чинників зовнішнього середовища та дій конкурентів контекст суперництва змінюється.

2.6. ПІДТРИМАННЯ ТА ПРИЧИНИ ВТРАТИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ (ГАЛУЗИ)

Підтримання конкурентної переваги

Конкурентна перевага може належати до окремої фірми, галузі, національної економіки в цілому. Оскільки конкурентна перевага характеризує продуктивність використання ресурсів і виявляється в порівнянні з іншими суб'єктами (фірмами, галузями, національними економіками інших країн), рівень конкурентної переваги треба оцінювати відносно відповідної бази.

Оцінити конкурентну перевагу галузі виробництва або промисловості складно, особливо, якщо врахувати, що саме поняття галузі, її межі досить невизначені. Частіше всього мова може йти про встановлення рівня конкурентної переваги відносно великих утворень (кластерів) фірм, що характеризуються ідентичними параметрами, про які мова йшла вище. Тоді рівень конкурентної переваги однієї групи таких фірм над іншою може орієнтовно оцінюватися відношенням значень продуктивності праці, досягнутих в межах цих кластерів за тривалий період. Разом з тим, подібний показник може бути визнаним певною мірою коректним, якщо в доповнення до названих вище характеристик фірм стане можливим визначити і якість задоволення потреб покупців продукції галузі.

Якість задоволення потреб поняття досить широке. Це – і широта, глибина, і гармонійність товарного асортименту, що надаються усім кластером фірм потенційним покупцям. Це – і термін, оперативність, ступінь актуальності задоволення потреб. Це – і рівень передпродажної підготовки, і післяпродажного обслуговування технічних засобів, що виступають як товари тощо.

Як відомо, механізм мультиплікації характеризує ланку послідовної залежності ефектів і стимулів, що їх викликали. Стосовно явища підтримання конкурентної переваги галузі механізм мультиплікації може трактуватися так [74]. Кластер фірми для підтримання конкурентної переваги повинні постійно здійснювати інвестиції в розвиток свого стратегічного потенціалу, а також заходи, пов'язані з адаптацією в умовах, що формуються детермінантами "національного ромба". Ефект цих інвестицій тим вище, чим вище досягнута ними якість задоволення потреб покупців продукції фірм даного кластера в стратегічній перспективі. Чим вище якість задоволених потреб покупців, тим вище і доходи фірм, їх прибутки, отримані в цій стратегічній перспективі. Оскільки залежність доходів (ефекту) від інвестицій описується механізмом мультиплікації, можна стверджувати, що кластер фірм, в якому досягається в тривалому періоді

більший мультиплікатор доходів від інвестицій, ніж в порівнюваному, прийнятому як базисний кластер, володіє вищим рівнем конкурентної переваги.

Кластер, або промислова група, – це група географічно взаємопов'язаних компаній та пов'язаних із ними організацій, які діють в певній сфері, характеризуються спільністю діяльності і взаємодоповнюють один одного.

Необхідність оцінки економіки через призму кластерів, а не через більш традиційне групування компаній, галузей або ж секторів пояснюється, перш за все, тим, що кластери краще узгоджуються із самим характером конкурентної і джерелами досягнення конкурентних переваг. Кластери краще, ніж галузі, охоплюють важливі зв'язки, взаємодоповнюваність між галузями, розповсюдження технологій, навичок, інформації, маркетинг і усвідомлення вимог замовників за фірмами і галузями. Більшість учасників кластера не конкурують між собою безосередньо, просто вони обслуговують різні сегменти галузі.

В той час як широка вертикальна інтеграція (наприклад, внутрішнє виробництво комплектуючих, надання послуг або підвищення кваліфікації працівників) може в деякий момент стати нормою, більш динамічне оточення здатне зробити вертикальну інтеграцію несприятливою, неефективною і негнучкою.

Саме в розвитку добре функціонуючих кластерів полягає один із суттєвих кроків на шляху до розвинутої економіки. В економіці, що розвивається, утворення кластерів послаблюється низьким рівнем освіти та низькою кваліфікацією робочої сили, слабкістю технології, браком доступного капіталу, а також слабким розвитком суспільних інститутів. Політика уряду в такому випадку може також працювати проти утворення кластерів. Обмеження на розміщення промислових підприємств та підрозділів штучно розосереджують компанії. Програми університетів і технічних шкіл, які пов'язуються з центром, не сприяють потребам кластерів, нарешті, будучи захищеними від конкуренції, компанії намагаються встановити монополістичну поведінку, ще більше гальмуючи розвиток кластерів.

Успішне поглиблення і розширення кластерів є невід'ємною складовою частиною економічного розвитку.

Часто можна прослідкувати в різних частинах ромба першопричини кластерів, які наявні в даному регіоні в силу історичних умов. Одним з очевидних спонукальних мотивів при створенні компанії є доступність загальних фондів факторів, таких як спеціалізовані навички, ведення університетських досліджень, вдале географічне розміщення або ж особливо сприятлива для даного випадку інфраструктура. Наприклад, більшість кластерів штату Массачусетс беруть свій початок від досліджень, виконаних в Гарварді, в той час

як ряд дуже сильних фінських кластерів виник в результаті наявності природних ресурсів. Датський транспортний кластер зобов'язаний своїм виникненням центральному положенню в Європі, мережі перевезень по воді, ефективності порту в Роттердамі і навичкам, накопиченим датчанами в зв'язку з історичним досвідом мореплавання.

Кластери можуть виникати в результаті незвичного, складного або підвищеного місцевого попиту. Ізраїльський кластер з виробництва іригаційного обладнання та інших прогресивних сільськогосподарських технологій відображає сильне бажання країни перейти на самодостатнє забезпечення продуктами харчування в умовах браку води та спекотних кліматичних умов, тобто необхідність вирощування сільськогосподарських культур в умовах посушливої зони. Кластер з охорони довкілля у Фінляндії виник в результаті проблем його забруднення, створених місцевими обробними галузями промисловості (металообробною, лісовою, виробництвом хімікатів та енергетику).

Нові кластери можуть також виникати з однієї або двох новаторських компаній, стимулюючих зростання багатьох інших компаній. Для зародження кластера часто виявляються суттєвими і випадкові події, наприклад, телемаркетинговий кластер, або від того, наскільки швидко відшукуються на його потреби можливі постачальники. Особливої уваги заслуговують три спеціальні області – інтенсивність конкуренції в місцевих масштабах, загальне середовище для формальних і неформальних механізмів об'єднання учасників кластера.

В ефективному кластері первісна критична маса фірм підсилює процес самозміцнення, накопичується інформація, в місцевих інститутах налагоджується спеціальна підготовка, ведуться дослідження, розвивається інфраструктура та розробляються відповідні законодавчі норми.

Перетин кластерів надає їх розвитку певні імпульси. Тут стикаються різні ідеї, навички і технології, характерні для різних кластерів, взаємодія яких приводить до виникнення нових напрямків бізнесу. Перетин кластерів знижує бар'єр для входу в бізнес, оскільки можливості такого входження забезпечуються одразу з декількох напрямків. Відмінності в пізнаннях стимулюють інновації. Наприклад, в Німеччині існує як кластер, який випускає побутові прилади, так і кластер з виробництва товарів для дому. На перетині цих кластерів виникло виробництво вбудованих кухонь та вбудованих побутових приладів – продукції, в якій частина Німеччини в світовому експорті перевищує її частку в експорті власне побутових приладів або меблів.

Кластери можуть залишатися конкурентоспроможними впродовж століть, а ті з них, які досягають найбільших успіхів, процвітають щонайменше впродовж десятиліть.

Причини послаблення і занепаду кластера можна знайти в компонентах ромба. Внутрішні джерела впливають із внутрішньої негнучкості, яка знижує продуктивність і уповільнює інновації. Зовнішня загроза для успішного функціонування кластера виникає у випадку розривів у технологічних ланцюгах, недостатньої ринкової інформації, неадекватного постачання тощо.

Для країни в цілому основні причини втрати конкурентоспроможності полягають у такому:

- погіршення факторів параметрів (зниження кваліфікації кадрів, погіршення науково-технічної бази, зростання витрат виробництва тощо);

- втрати місцевими покупцями своєї вимогливості порівняно з іноземними покупцями;

- технологічних змінах, які ведуть до виникнення переробних недоліків у спеціалізованих виробничих факторах, або необхідності нових, поки відсутніх підтримуючих галузей (наприклад, необхідність конверсії виробництва);

- цілях компанії, що обмежують темпи інвестицій (наприклад, політика „зняття вершків”, небажання змін внаслідок побоювання втрат власних доходів тощо);

- втратах фірмами здатності до швидкої адаптації (застаріла система управління, моральне та фізичне зношування обладнання, застарілі знання та вміння персоналу);

- послабленні внутрішньої конкуренції (посилення монополізму, державні субсидії окремим фірмам).

Процес занепаду конкурентної переваги починається з якогось початкового імпульсу в одному або декількох детермінантах „національного ромбу”. Наприклад, втрата конкуренції веде до зниження рівня національних постачальників та покупців, тому що зменшується тиск з боку покупців: підвищуються ціни на виробничі ресурси, уповільнюється рух витоків технологій у постачальників і падають темпи інвестиційних процесів.

У зв'язку з вищесказаним введемо поняття життєвого циклу конкурентних переваг фірми (ЖЦКПФ). Як і всяке інше явище КПФ не може здійснюватися вічно. Це пояснюється постійними змінами кон'юнктури ринку, змінами, які відбуваються в детермінантах „національного ромбу”, моральним та фізичним старінням елементів стратегічного потенціалу фірми.

Можна виділити етапи зародження (1), прискорення зростання (2), уповільнення зростання (3), зрілості (4) та спад КПФ (5) (рисунк 2.18).

1) Зародження КПФ. На цьому етапі починається формування стратегічного потенціалу фірми. Інвестиції спрямовуються в першу

чергу в найбільш значимі елементи стратегічного потенціалу, здатні в короткий час створити базис для конкурентоспроможності фірми. Одночасно фірма прикладає зусилля для пошуку та реалізації найбільш сприятливих для себе умов, що формуються (або сформовані) детермінантами „національного ромбу”.

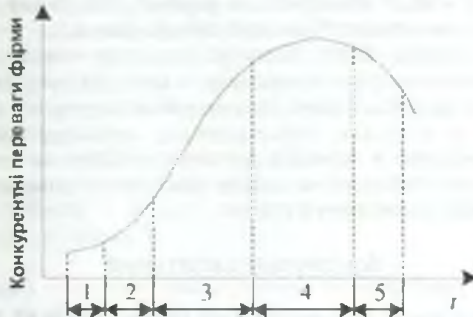


Рисунок 2.18 – Життєвий цикл конкурентних переваг фірми

2) Прискорення зростання КПФ. Даний етап характеризується підсиленням стратегічного потенціалу фірм за рахунок інтенсифікації інвестиційної діяльності, що стимулюється параметрами попиту на продукцію фірми. Окремі елементи стратегічного потенціалу фірм складаються в систему, між ними виникають сталі зв'язки, що дозволяють отримати ефект шілісності, суттєво підвищуючи КПФ. Крім того, підсилюється взаємодія фірми із спорідненими та підтримуючими галузями і підвищується ступінь агресивності конкурентного статусу фірми.

3) Уповільнення зростання КПФ. Воно може стати наслідком початку проникнення на ринок більшого, ніж раніше, числа конкурентів, появою більш сильних суперників. У зв'язку з цим деякі елементи стратегічного потенціалу фірми перестають відповідати ситуації, що змінюється. Фірма вимушена вкладати додаткові засоби в оновлення технічної бази, підвищення рівня технології і організації виробництва, вдосконалення кадрового потенціалу. Все це лише знижує рентабельність виробництва. Однак суперництво в конкурентній боротьбі ще не настільки сильне, щоб лишити фірму лідерства.

4) Зрілість КПФ. Наступає в результаті напруження усіх основних сил фірми. Деякі фірми-суперники, не витримавши конкуренції, пішли з ринку. Випадок допоміг фірмі використати нетрадиційні засоби виробництва. Уряд змінив грошово-кредитну політику, що дозволило фірмі втримати на більш вигідних умовах кредит, необ-

хідний для підтримання на відповідному рівні найважливіші елементи стратегічного потенціалу. Все це дозволило досягти найвищих значень рівня КІФ і підтримання впродовж певного періоду максимальної продуктивності використання своїх ресурсів разом з тим, до кінця цього періоду стали помітні негативні тенденції, що свідчать про „початок кінця” конкурентної переваги. На ринку домінуюче положення стали займати більш могутні суперники.

5) Спад (втрата) КІФ. Наступає, головним чином, за рахунок агресивної політики фірм суперників, а також за рахунок зростаючого старіння ресурсів фірми. Це стосується як речових (матеріальних), так і до кадрових, інформаційних, організаційних ресурсів фірми. Керівництво і управлінські служби фірми не змогли своєчасно прийняти ефективні заходи по своєчасному ремаркетингу або підтримуючому маркетингу КІФ.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Поясніть взаємозв'язок п'яти сил конкуренції за М. Портером.
2. Розкрийте зміст поняття конкурентної переваги фірми.
3. Поясніть на прикладі концепцію цінності товару для споживача.
4. Визначте детермінанти конкурентної переваги.
5. Визначте основні чинники підтримання та причини втрати конкурентних переваг підприємства (галузі).
6. Поясніть процес формування конкурентних переваг підприємства.
7. Поясніть роль кластерів у розвитку сильної місцевої конкуренції.

КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ

1. Охарактеризуйте та визначте ступінь впливу п'яти сил конкуренції на прикладі конкретної галузі чи ринку:
 - ринок швейних виробів;
 - ринок мобільних телефонів;
 - ринок побутової техніки;
 - ринок продуктів молокопереробки.
2. Використовуючи матрицю співвідношення суб'єктивної та об'єктивної якості, охарактеризуйте конкурентоспроможність товарів певного ринку.
3. Змодельуйте кластер на вашому місцевому ринку, представте його у вигляді схеми та охарактеризуйте його внутрішні взаємозв'язки.

4. Складіть та оцифруйте матрицю SWOT-аналіз для підприємства, на якому ви проходили практику.

Задача

Необхідно оцінити потенціал підприємства як в цілому, так і кожний його складовий елемент окремо. Розрахувавши значення складових потенціалу та проаналізувавши їх динаміку за роками, розробити задачі та цілі, досягнення яких забезпечить підвищення рівня потенціалу підприємства. Визначити рівень потенціалу підприємства відносно конкурентів.

Розрахунки потрібно зробити в динаміці за три роки та в сукупності трьох підприємств. Сукупність підприємств обирається згідно з варіантом (таблиця 1). Вихідні дані для розрахунку потенціалу підприємства подані в таблиці 2.

Таблиця 1 – Досліджувана сукупність підприємств (варіант відповідає номеру студента по списку)

Варіант	1	2	3	4	5	6	7	8
Сукупність підприємств	Б,Д,Є	Б,В,Г	В,Г,Д	Б,Д,Ж	А,Б,Д	А,Є, Ж	А,В,Д	Б,В,Д
Варіант	9	10	11	12	13	14	15	16
Сукупність підприємств	Б,Г,Є	Б,В,Ж	А,Б,Є	А,В, Ж	А,Г,Є	В,Г,Ж	Б,В,Є	А,Д, Ж
Варіант	17	18	19	20	21	22	23	24
Сукупність підприємств	Б,Д,Є	В,Г,Є	В,Д,Є	Г,Д,Є	А,Б,Ж	А,В,Є	А,Г,Ж	Б,Г,Д
Варіант	25	26	27	28	29	30	31	32
Сукупність підприємств	А,В,Г	В,Г,Д	Б,Г,Ж	А,Б,Г	А,Б,В	А,Д,Є	В,Д,Ж	В,Є,Ж

Рівень потенціалу для кожного підприємства, що досліджується, зобразити графічно в динаміці за три роки.

МЕТОДИКА РОЗРАХУНКУ

Потенціал підприємства розраховується як сума складових його елементів:

$$П = П_{вт} + П_{тр} + П_{упр} + П_{ек} \quad (1)$$

де $П$ – потенціал підприємства; $П_{вт}$ – виробничо-технологічний потенціал; $П_{тр}$ – трудовий потенціал; $П_{упр}$ – управлінський потенціал; $П_{ек}$ – економічний потенціал.

Таблиця 2 – Показники виробничої діяльності підприємств

Показник	Підприємство											
	А			Б			В			Г		
	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	4570	4321	4437,5	3375	3741	3857,5	2571,5	2687	2374	2976	3420,5	3379,2
Площа землі промислового призначення, м	16400			12700			8425			9780		
Виробниче споживання електроенергії, кВт-год	850	990	625	384	405	410	130	140	145	110	119	134
Амортизаційні відрахування, тис. грн	487,2	542,6	459	122	127	189	117	148	157	128	139,5	141,2
Чисельність штатних працівників, чол	380	354	304	467	451	472	302	338	305	445	427	429
Річний фонд оплати праці, тис. грн	1421	1674	895,5	1452	1489	1784	1098	1257	1385	1167	1245	1298
Сума адміністративних витрат, тис. грн	1024	985	1145	357	398	402	390	412	439	845	936	995
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	50	-85	-100	-10	5	89,7	295	224	305	-15	-369	27
Використання виробничих потужностей, %	89			90			92			95		

Продовження таблиці 2

Підприємство Показник	Д			Є			Ж		
	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	2243,5	2631	2745,5	2243,5	2631	2745,5	2243,5	2631	2745,5
Площа землі промислового призначення, м ²	10455			14700			16300		
Виробниче споживання електроенергії, кВт-год	135	135	170	135	135	170	135	135	170
Амортизаційні відрахування, тис. грн	129	134,5	130,3	129	134,5	130,3	129	134,5	130,3
Чисельність штатних працівників, чол	298	294	301	298	294	301	298	294	301
Річний фонд оплати праці, тис. грн	1045	1175	1295	1045	1175	1295	1045	1175	1295
Сума адміністративних витрат, тис. грн	235	267	310	235	267	310	235	267	310
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	148	-324	-478	148	-324	-478	148	-324	-478
Використання виробничих потужностей, %	97			84			88		

1. Оцінку виробничо-технологічного потенціалу здійснюємо за допомогою коефіцієнта ефективності використання землі та коефіцієнта ефективності використання обладнання.

Коефіцієнт ефективності використання землі ($K_{вз}$) вказує, скільки підприємство виробляє продукції з кожного м² землі. Формула для розрахунку коефіцієнта $K_{вз}$ має вигляд

$$K_{вз} = O_p / S, \quad (2)$$

де O_p – обсяг виробництва продукції у звітному році, грн; S – площа землі промислового призначення, м².

Коефіцієнт ефективності використання обладнання ($K_{во}$) показує, наскільки у звітному році ефективно задіяне виробниче обладнання. Цей показник розраховується за формулою

$$K_{во} = O_p / E. \quad (3)$$

де E – величина спожитої електроенергії виробничим обладнанням у звітному році, кВт·год.

Формула для розрахунку показника виробничо-технологічного потенціалу підприємства має такий вигляд:

$$П_{вт} = WK_{вз}RK_{вз} + WK_{во}RK_{во}, \quad (4)$$

де $П_{вт}$ – показник виробничо-технологічного потенціалу; W – відносна важливість відповідного коефіцієнта; R – рейтингова оцінка серед групи підприємств відповідного коефіцієнта.

2. Оцінка трудового потенціалу. Виробничі можливості підприємства, поряд з іншим, визначають чисельність промислово-виробничого персоналу та продуктивність його праці. Показник продуктивності праці (ПП) розраховується за такою формулою:

$$ПП = O_p / Ч, \quad (5)$$

де $Ч$ – річна чисельність штатних працівників, чол.

Більш повніше рівень трудового потенціалу можна визначити, використавши додатково показник середньої річної заробітної плати іпатних працівників (ЗП). Даний показник розраховується за формулою

$$ЗП = ФОП / Ч, \quad (6)$$

де ФОП – річний фонд оплати праці, грн.

Показник трудового потенціалу підприємства ($П_{тр}$) розраховується за такою формулою:

$$П_{тр} = W_{ПП}R_{ПП} + W_{ЗП}R_{ЗП}. \quad (7)$$

3. Для оцінки рівня управлінського потенціалу використаний коефіцієнт $K_{упр}$, який розраховується як відношення обсягу виробленої продукції у звітному році до суми адміністративних витрат у звітному році, оскільки саме адміністративні витрати є кількісним вираженням витрат на управління. Коефіцієнт $K_{упр}$ знаходимо за такою формулою:

$$K_{упр} = O_p / В_{адм}, \quad (8)$$

де $В_{адм}$ – адміністративні витрати в звітному році, грн.

Відповідно управлінський потенціал підприємства знаходимо як:

$$P_{\text{упр}} = WK_{\text{упр}}RK_{\text{упр}} \quad (9)$$

4. Показник, що характеризує рівень економічного (фінансового) потенціалу підприємства, є коефіцієнт $K_{\text{ек}}$, який визначається, як відношення річного грошового потоку підприємства у звітному році до обсягу виробленої продукції у звітному році. Даний коефіцієнт розраховується за формулою

$$K_{\text{ек}} = (\Pi_{\text{ч}} + A) / O_{\text{в}} \quad (10)$$

де $\Pi_{\text{ч}}$ – чистий прибуток, отриманий підприємством у звітному році, грн; A – амортизаційний потік підприємства у звітному році, грн.

Відповідно економічний потенціал підприємства знаходимо як

$$P_{\text{ек}} = WK_{\text{ек}}RK_{\text{ек}} \quad (11)$$

5. При визначенні потенціалу підприємства користуємося такою формулою:

$$P = W_{\text{пвт}}R_{\text{пвт}} + W_{\text{птр}}R_{\text{птр}} + W_{\text{пупр}}R_{\text{пупр}} + W_{\text{пек}}R_{\text{пек}} \quad (12)$$

Тема

3

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ

3.1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ. ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Конкурентоспроможність можна розглядати стосовно нарізноманітніших об'єктів:

- проектно-конструкторської документації;
- технології виробництва продукції;
- окремого проекту;
- окремої фірми (підприємства, організації);
- галузі, регіону, країни в цілому.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск та реалізацію конкурентоспроможної продукції.

Під конкурентоспроможністю продукції розуміють сукупність її властивостей, що відбиває міру задоволення конкретної потреби проти представленої на ринку аналогічної продукції. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомі переваги над виробами інших товаровиробників.

Конкурентоспроможність товарів закладається ще на стадії проектування. У процесі виробництва матеріалізуються найважливіші (визначальні) елементи конкурентоспроможності виробів: якість і витрати. Моделювання та визначення рівня конкурентоспроможності продукції є необхідною передумовою для її продажу (реалізації) на відповідному ринку. Загальноживану типову схему оцінки конкурентоспроможності зображено на рисунку 3.1 [51].

Визначаючи конкурентоспроможність товару, виробник продукції має обов'язково знати вимоги потенційних покупців та оцінки споживачів. Тому формування конкурентоспроможності продукції починається з визначення суттєвих споживчих властивостей (потреб покупців), за якими оцінюється принципова можливість реалізувати продукцію на відповідному ринку, де покушці постійно порівнюватимуть її характеристики з товарами конкурентів щодо міри задоволення конкретних потреб і цін реалізації.



Рисунок 3.1 – Схема оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку

Для визначення конкурентоспроможності продукції виробнику необхідно знати:

- конкретні вимоги потенційних покупців (споживачів) до пропонованого на ринку товару;
- можливі розміри та динаміку попиту на продукцію;
- розрахунковий рівень ринкової ціни товару;
- очікуваний рівень конкуренції на ринку відповідних товарів;
- визначальні параметри продукції основних конкурентів;
- найбільш перспективні ринки для відповідного товару та стани закріплення на них;
- термін окупності сукупних витрат, пов'язаних із проектуванням, продукуванням і просуванням на ринок нового товару.

Конкурентоспроможність конкретного об'єкта бажано вимірювати кількісно, що уможливить управління її рівнем. Для цього необхідна інформація, що характеризує корисний ефект даного об'єкта та об'єктів-конкурентів за нормативний строк їхньої служби й сукупні витрати протягом життєвого циклу об'єктів.

Корисний ефект – це віддача об'єкта, інтегральний показник, що розраховується на підставі окремих об'єктивних показників якості об'єкта, котрі задовольняють ту чи іншу конкретну потребу. Його можна вимірювати в натуральних одиницях (наприклад, продуктивність однопараметричних машин та устаткування), грошовому виразі або в умовних балах (для об'єктів з кількома важливими параметрами, що доповнюють один одного).

Сукупні витрати протягом життєвого циклу – це ті витрати, які обов'язково потрібно зробити, щоб одержати від об'єкта відповідний корисний ефект.

Конкурентоспроможність об'єктів, для яких неможливо розрахувати корисний ефект чи сукупні витрати, можна визначити з результатів експериментальної перевірки за конкретних умов споживання, за результатами пробного продажу, експертними та іншими методами.

3.2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ

Одним із найбільш впливових чинників, що визначають внутрішні конкурентні переваги підприємства, є конкурентоспроможність товару. Будь-який товаровиробник для того, щоб об'єктивно оцінити конкурентоспроможність товару, що виготовляється, повинен використувувати ті ж критерії, якими оперує споживач.

Сукупність якісних і вартісних характеристик товару сприяє створенню переваги даного товару перед товарами-конкурентами в задоволенні конкретної потреби покупця і, тим самим, дозволяє кількісно оцінити конкурентоспроможність товару.

Оцінка конкурентоспроможності товару виконується шляхом зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння. При цьому можуть використовуватися диференціальний, комплексний і змішаний методи оцінки [66].

Диференціальний метод заснований на використанні і зіставленні одиничних параметрів якості аналізованої продукції і бази порівняння шляхом побудови для кожного з них відповідного параметричного індексу (I_G):

$$I_G = \frac{G_i}{G_j}, \quad (3.1)$$

де $i = 1, \dots, p$; G_i – значення i -го споживчого параметра оцінюваного товару; G_j – значення i -го споживчого параметра оцінюваного товару j -зразка.

Комплексний метод застосовується у випадку, якщо для характеристики якості товару використовується сукупність параметрів, що описують яку-небудь властивість. Тоді параметричний індекс (I_i) розраховується з врахуванням питомої ваги окремих складових:

$$I_i = \sum_{j=1}^m I_{ij} w_{ij}. \quad (3.2)$$

$$\text{При цьому } I_{ij} = \frac{q_{ij}}{q_{ij}^*},$$

де $j = 1, \dots, m$ – характеристики i -го показника якості; q_{ij} , q_{ij}^* – значення j -ї характеристики i -го показника якості відповідно оцінюваного товару і товару-зразка; w_{ij} – ваговий коефіцієнт j -ї характеристики в i -му показнику якості.

При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності товару використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, і частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

Особливу увагу слід приділити оцінці „твердих“ показників якості, що відносяться до групи регламентованих оцінних параметрів. Невідповідність характеристик товару значенням, що запропоновані стандартами, нормами, правилами й іншими нормативно-технічними документами, що мають юридичну силу, свідчить про неможливість використання товару, тобто про його абсолютну неконкурентоспроможність. Тому для оцінки цих параметрів варто використовувати окремий комплексний показник (I_G^{CT}), що розраховується в такий спосіб:

$$I_G^{CT} = \prod_{i=1}^n q_i^{CT}, \quad (3.3)$$

де $i = 1, \dots, n$ – кількість регламентованих показників якості; $q_i^{ст}$ – значення i -го регламентованого показника якості.

При цьому ряд фахівців рекомендують застосовувати для даних показників тільки два значення: „1” і „0”. У випадку відповідності параметра обов'язковим вимогам його значення дорівнює 1, у протилежному випадку – дорівнює 0. Однак, як показує практика оцінки товарів найбільш прогресивних виробників, найчастіше стандарти підприємства виявляються більш „твердими”, ніж запропоновані діючими нормами. Крім того, при спрощеному підході – „1” (так) або „0” (намає) – відсутня можливість диференціації рівня якості за регламентованими параметрами, тому область допустимих значень для цієї групи повинна бути розширена до $I_G^{ст} \geq 1$.

У шлому загальний показник якості виробу може бути визначений за допомогою зведеного параметричного індексу (I_G), що розраховується за формулою

$$I_G = I_G^{ст} \sum_{i=1}^n W_i J_{Gi} \quad (3.4)$$

де W_i – ваговий коефіцієнт i -го показника якості; J_{Gi} – параметричний індекс i -го показника якості.

Визначення вагових коефіцієнтів як окремих характеристик у складі комплексних показників, так і для одиничних показників якості доцільно здійснювати на основі експертних оцінок, що уточнюються в процесі моніторингу купівельної спроможності.

Вартісні показники конкурентоспроможності товару характеризують ціну споживання, тобто витрати споживача, необхідні для задоволення його потреби.

У загальному вигляді ціна споживання (Π_c) розраховується за формулою

$$\Pi_c = \sum_{i=1}^n B_{ci} \quad (3.5)$$

де $i = 1, \dots, n$ – види витрат споживача, пов'язані з придбанням і використанням товару; B_{ci} – величина відповідних витрат споживача в зв'язку з придбанням і використанням товару на оплату: купівлі товару; збереження товару; транспортування товару до місця призначення (використання); монтажу й установки; пусканалагоджувальних робіт; навчання персоналу, зайнятого експлуатацією; заробітної плати персоналу; електроенергії і палива; післягарантійного сервісу і запасних частин; витрат на модернізацію; податкові платежі; витрат на страхування виробу; витрат на утилізацію відходів, що утворюються в процесі експлуатації виробу; витрат на утилізацію самого виробу після закінчення терміну його служби; інші непередбачені витрати.

Оцінка конкурентоспроможності товару за ціною споживання розраховується аналогічно оцінці якісних параметрів і виражається за допомогою індексу конкурентоспроможності товару за ціною споживання (I_c):

$$I_c = \frac{\sum B_{G_i}}{\sum B_{C_i}} \quad (3.6)$$

Оскільки справедливо вважається, що покушпа насамперед цікавить ефективність споживання (E_c), що розуміється як відношення корисного ефекту (G) до повних витрат на придбання товару (B_c), умова конкурентоспроможності товару з погляду споживача набуває вигляду

$$T_c = \frac{G}{B_c} \rightarrow \max \quad (3.7)$$

Таким чином, інтегральний показник конкурентоспроможності товару (I_c) може мати такий вигляд:

$$I_c = \frac{I_G}{I_c} \quad (3.8)$$

де I_G – загальний показник якості виробу; I_c – оцінка конкурентоспроможності товару за ціною споживання.

Кількісне оцінювання конкурентоспроможності однопараметричних об'єктів (наприклад, машин та устаткування) можна зробити, користуючись формулою

$$K_{\Pi} = \frac{E_{\text{оп}}}{E_{\text{нк}}} k'_1 k'_2 k'_n \quad (3.9)$$

де K_{Π} – конкурентоспроможність продукції на конкретному ринку, частка одиниць; $E_{\text{оп}}$, $E_{\text{нк}}$ – ефективність відповідно оцінюваної продукції і продукції-конкурента, одиниця корисного ефекту/одиниця валюти; k'_1 , k'_2 , k'_n – коригуючі коефіцієнти, що враховують конкурентні переваги.

Ефективність продукції ($E_{\text{оп(нк)}}$) визначається зіставленням корисного ефекту за нормативний строк служби ($E_{\text{кнс}}$) із сукупними витратами протягом життєвого циклу ($B_{\text{сжл}}$), тобто

$$E_{\text{оп(нк)}} = E_{\text{кнс}} / B_{\text{сжл}} \quad (3.10)$$

Корисний ефект, зазвичай, розраховується за одним показником, узятим для оцінки конкурентоспроможності того чи іншого виду продукції (продуктивність, потужність, енергоємність, калорійність тощо). Зокрема, корисний ефект однопараметричних машин за нормативний строк служби рекомендується визначати за формулою

$$E_{\text{КНС}} = \sum_{i=1}^{T_{\text{н}}} \Pi_{\text{ГП}} \Phi_{\text{рпр}} k_1 k_2 k_3 k_n, \quad (3.11)$$

де $T_{\text{н}}$ – нормативний строк служби машини, років; $\Pi_{\text{ГП}}$ – погодинна паспортна продуктивність машини; $\Phi_{\text{рпр}}$ – річний фонд часу роботи машини; k_1, \dots, k_n – коефіцієнти, що характеризують невідповідність показників якості машини вимогам споживачів.

До показників (коефіцієнтів), що зменшують корисний ефект, належать:

1) коефіцієнт зниження продуктивності машини в міру її техніко-економічного старіння;

2) показники погіршення безвідмовності й ремонтпридатності;

3) показники рівня шуму, вібрації та інші показники ергономічності та екологічності машини;

4) показники організаційно-технічного рівня виробництва в споживачів машини.

Сукупні витрати протягом життєвого циклу однієї машини можна визначити за такою формулою:

$$V_{\text{СЖЦ}} = \frac{V_{\text{д}}}{N_1} + \frac{V_{\text{ОПВ}}}{N_2} + V_{\text{ВМ}} + V_{\text{ВС}} + \sum_{i=1}^{T_{\text{р}}} V_{\text{ЕР}} \pm V_{\text{ДЛ}}, \quad (3.12)$$

де $V_{\text{д}}$ – кошторисна вартість маркетингових досліджень, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт; $V_{\text{ОПВ}}$ – кошторисна вартість організаційно-технологічної підготовки виробництва нової машини; N_1, N_2 – кількість машин, яку передбачається виготовити за даною конструкторською і технологічною документацією ($N_1 = N_2$, якщо є тільки один виробник даної машини); $V_{\text{ВМ}}$ – витрати на виробництво машини (без амортизації попередніх витрат); $V_{\text{ВС}}$ – витрати на встановлення машини в споживача, що включають транспортні витрати та кошторисну вартість будівельно-монтажних і пускових робіт; $V_{\text{ЕР}}$ – витрати на експлуатацію, технічне обслуговування та ремонт у i -му році (без амортизації попередніх витрат); $V_{\text{ДЛ}}$ – витрати на демонтаж і ліквідацію (реалізацію) елементів основних виробничих фондів (включаючи саму машину), що вибувають з експлуатації у зв'язку з освоєнням і впровадженням нової машини. Якщо ці витрати менші за дохід від реалізації елементів основних фондів, що вибувають, то у формулі (3.12) вони мають бути зі знаком мінус, якщо більші – зі знаком плюс.

Для кращого розуміння методики визначення конкурентоспроможності окремого виробу в таблиці 3.1 наведемо умовний приклад.

Таблиця 3.1 – Приклад оцінки конкурентоспроможності повітряних поршневих компресорів продуктивністю близько 20 м³ за хвилину

Проектні її конкурентні зразки	Корисний ефект, млн м ³ повітря	Сукупні витрати, млн грн	Ефективність, м ³ /грн	Конкуренстоспроможність стосовно найліпшого зразка	Висновок щодо конкурентоспроможності
Проектний варіант 1	6,5	2,4	2,7	0,64	Неконкуренстоспроможний
Проектний варіант 2	8,8	2,6	3,4	1,06	Конкуренстоспроможний
Перший конкурент	5,8	2,2	2,6	0,81	Неконкуренстоспроможний
Другий конкурент	7,2	2,3	3,1	0,97	Неконкуренстоспроможний
Третій конкурент	8,0	2,5	3,2	1,0	Ліпший зразок-аналог

Ефективність і способи її підвищення

Соціально-економічне значення підвищення якості і конкурентоспроможності продукції полягає в тому, що заходи такого спрямування сприяють формуванню ефективнішої системи господарювання за умови ринкових відносин (рисунок 3.2). Соціально-економічна ефективність підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, що виробляється підприємством, полягає передовсім у такому:

1) високоякісна і конкурентоспроможна продукція завжди повніше і ліпше задовольняє суспільно-соціальні потреби в ній;

2) підвищення якості продукції є специфічною формою виявлення закону економії робочого часу: загальна сума витрат спільної праці на виготовлення і використання продукції більш високої якості, навіть якщо досягнення такої пов'язано з додатковими витратами, істотно зменшуються;

3) конкурентоспроможна продукція забезпечує постійну фінансову стійкість фірми, а також одержання нею максимально можливого прибутку;

4) багатоаспектний вплив підвищення якості та, як наслідок, конкурентоспроможності продукції позначається не тільки на виробництві, ефективності господарювання, а й на іміджі і конкурентоспроможності підприємства в цілому.



Рисунок 3.2 – Багатоспрямований вплив підвищення якості її конкурентоспроможності продукції на виробництво та імідж підприємства [51]

На рівень якості і конкурентоспроможності продукції впливає багато різнопланових чинників. Досягти необхідного рівня якості та конкурентоспроможності товарів, що реалізуються на відповідних ринках, можна різними способами, скоординованими в часі і просторі. Сукупність найважливіших конкретних способів (чинників) підвищення якості та конкурентоспроможності всіх видів продукції зображена на рисунку 3.3. За змістом і спрямуванням їх можна об'єднати в чотири взаємозв'язані групи: технічні, організаційні, економічні та соціальні.

3-поміж технічних способів (чинників) підвищення якості продукції визначальне місце належить постійному вдосконаленню, проектуванню техніко-технологічної бази підприємства. Це зумовлюється тим, що належні підвалини технічного рівня та якості виробів формуються в процесі їхнього проектування.

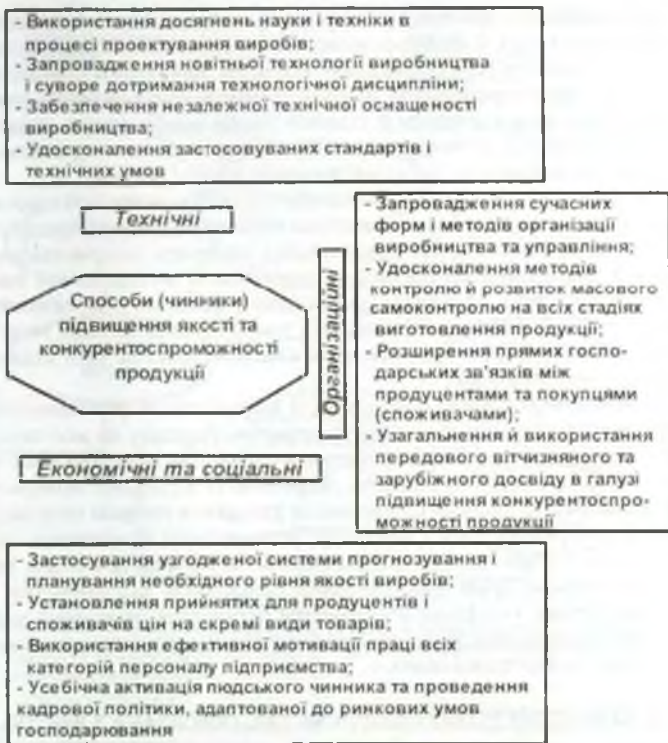


Рисунок 3.3 – Основні чинники підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства [51]

Саме в цьому циклі здійснюється комплекс лабораторно-дослідних і конструкторських робіт, спрямованих на забезпечення необхідних (бажаних) техніко-економічних параметрів зразків продукції. Про вирішальне значення стадії проектування для доповнення рівня якості згідно з вимогами ринку свідчить хоча б факт, що понад 50% відмовлень технічних пристроїв спричиняють дефекти, допущені при проектуванні виробів. Досягнення запропонованого рівня якості будь-якої продукції можливе лише за умови високої технічної оснащеності виробництва, застосування найновішої технології, суворого дотримання технологічної дисципліни.

До важливих і ефективних способів цілеспрямованого підвищення якості продукції, її конкурентоспроможності на світовому й національному ринках цілком справедливо відносять поліпшення стандартизації як головного інструменту фіксації та забезпечення заданого рівня якості. Адже саме стандарти й технічні умови відображають сучасні вимоги споживачів до технічного рівня та інших якісних характеристик виробів, відбивають тенденції розвитку науки і техніки.

Ринкові умови господарювання передбачають активне й широке використання організаційних чинників підвищення якості продукції на всіх підприємствах. До пріоритетних належать: запровадження сучасних форм і методів організації виробництва та управління ним, які уможливають ефективне застосування високоточної техніки і прогресивної (бездефектної) технології; удосконалення методів технічного контролю та розвиток масового самоконтролю на всіх стадіях виготовлення продукції.

Нагальною потребою є розробка й використання різноманітних форм і методів дієвого соціально-економічного впливу на всю низку процесів формування й забезпечення виробництва високоякісної та конкурентоспроможної продукції. Формами та методами економічного впливу на ці процеси є передовсім узгоджена система прогнозування й планування якості продукції, установлення прийнятних для продуцентів і споживачів цін на окремі види товарів, достатньо потужна мотивація праці всіх категорій працівників підприємства, а формами впливу соціального – усебічна активізація людського чинника, проведення ефективної кадрової політики, створення належних умов праці та життєдіяльності.

3.3. КОНЦЕПЦІЯ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА, ПОВ'ЯЗАНА З ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

Вплив заходів, пов'язаних з якістю, на збільшення виручки і зниження витрат можна прослідкувати за допомогою так званого ланцюга успіху підприємства в сфері управління якістю (рисунок 3.4).

Під витратами, пов'язаними з якістю, розуміють сукупність затрат, викликаних вимогою досягнення або підтримання певного рівня якості на підприємстві, тобто обумовлені заходами по передбаченню помилок, планомірному контролю якості, виправлення помилок всередині і за межами фірми.

При класифікації відповідних витрат можна виділити три підходи:

- розподіл витрат з орієнтацією на конкретні дії;
- розподіл з орієнтацією на ефективність;
- врахування витрат в розрізі помилок.

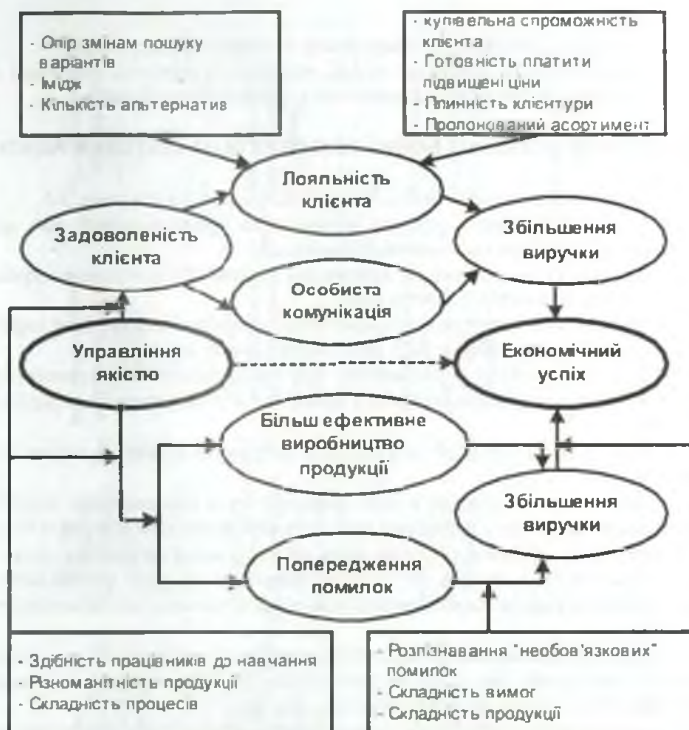


Рисунок 3.4 – Ланцюг успіху в рамках управління якістю і приклади стримуючих факторів

Орієнтація на конкретні дії передбачає три класичні розділи затрат:

- витрати профілактики (визначаються видами активності, які спеціально здійснюють для попередження відхилень від потрібної якості);
- витрати контролю (виникають внаслідок виміру, оцінки, аудиторських перевірок, які гарантують відповідність товарів та послуг встановленим нормам, стандартам та/або вимогам);
- витрати помилок (результат дій, які виникають внаслідок недостатньої відповідності товарів та послуг нормам, стандартам та вимогам).

Серед витрат, орієнтованих на ефективність, виділяють витрати відповідності та невідповідності вимогам клієнта.

При обліку витрат в розрізі помилок усі витрати класифікують за

двома ознаками:

- 1) за місцем виникнення (внутрішні та зовнішні витрати);
- 2) за наслідками помилок (прямі, непрямі та витрати, пов'язані з витратою альтернативних можливостей отримання прибутку).

3.4. СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СВІТОВИЙ РИНОК

Основні компоненти такої стратегії зображені на рисунку 3.5.

В межах планового періоду обирається представлений рік, до якого прив'язуються поставлені фірмою цілі:

- прогнозується попит на відповідні товари або послуги по країнах та по роках аж до обраного року;
- оцінюється конкурентоспроможність фірми в цілому і по окремих країнах, де передбачається реалізація нового товару;
- встановлюються пріоритети для захоплення конкурентних позицій на ринках окремих країн і визначається загальна комерційна політика;
- намічається обсяг річних продаж по кожній країні до обраного року;
- визначаються країни, в яких повинно бути налагоджено виробництво нового товару і проведені інші операції, необхідні для досягнення передбачуваного обсягу продаж в представницькому (обраному) році;
- намічаються країни, де в представницькому році не вимагається налагоджування виробництва, але в майбутньому це економічно доцільно;
- оцінюється вартість інвестицій і заходів по організації альтернативних виробничих баз, а також транспортні й інші витрати по доставці з таких баз товарів на альтернативні ринки;
- визначається оптимальне розміщення і структура матеріально-технічного забезпечення на представницький рік;
- оцінюються ризики по країнах;
- готуються плани річного приросту основного капіталу, який повинен відповідати наміченим річним виробничим завданням і перспективним напрямкам розвитку комерційної діяльності;
- калькуюються очікувані наявні надходження;
- розраховуються розміри можливих інвестицій;
- координуються інвестиційні плани і очікувані обсяги продаж нових товарів.

Програмування діяльності корпорації по створенню і реалізації нового товару починається з того, що формуються цілі, які повинні бути досягнуті на окремих ринках збуту по країнах і регіонах. Виходячи з них в зворотній послідовності приймаються рішення про інвестиції, необхідні для здійснення поставлених задач.

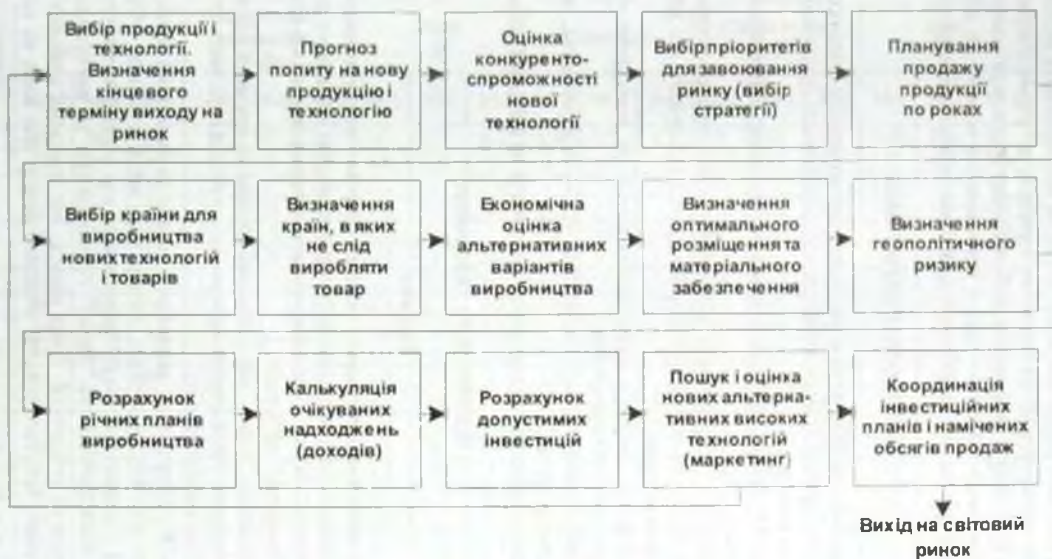


Рисунок 3.5 – Стратегія виходу нових технологій на світовий ринок

Вибір ринкових цілей потребує, перш за все, прогнозу потенційного попиту і конкуренції на кожному з ринків, де фірма збирається оперувати. В зв'язку з цим велике забезпечення надається комплексному дослідженню світового ринку відповідного товару як важливого заходу формування виробничої програми та збутової стратегії.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Розкрийте зміст поняття конкурентоспроможності продукції.
2. Опишіть процес оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку.
3. Розкрийте зміст основних методів оцінки конкурентоспроможності продукції.
4. Визначте, у чому полягає соціально-економічна ефективність підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, що виробляється підприємством.
5. Які основні чинники підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства.
6. Розкрийте основний зміст концепції успіху підприємства, пов'язаної з якістю продукції.
7. Опишіть стратегію виходу нових технологій на світовий ринок.

КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Задача

Фірма А виходить на ринок з новим товаром – електрочайником "Люкс". Проаналізувавши ситуацію, встановлено, що на даному регіональному ринку "Люкс" буде конкурувати з двома моделями-конкурентами: "Комфорт" та "Ідеал".

Електрочайник "Люкс" має сучасний дизайн та зручний і безпечний у користуванні. Дана модель виготовлена з екологічно чистої сировини та має сертифікат якості.

Модель "Комфорт" має звичайний дизайн та додаткові пристрої-датчики, які постійно вказують температуру води в ньому. Модель виготовлена з екологічно чистої сировини та має сертифікат якості.

Дизайн електрочайника "Ідеал" оригінальний та виготовлений на основі модних тенденцій. Дана модель виготовлена з екологічно чистої сировини, має спеціальний очисний фільтр для води та сертифікат якості.

Інші характеристики даних моделей наведені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Вихідні дані для розрахунку

Варіант	Швидкість кипіння, с			Номінальна потужність, кВт			Маса, кг			Ємність, л			Рівень шуму, дБ			Ціна, грн		
	М-1*	М-2	М-3	М-1	М-2	М-3	М-1	М-2	М-3	М-1	М-2	М-3	М-1	М-2	М-3	М-1	М-2	М-3
1	40	60	80	2	2,1	2,5	1	1,1	1,3	1,5	1,2	1,3	59	70	65	110	101	98
2	60	45	70	2	1,9	2,3	1,1	1,2	1	1	1,5	1,4	60	58	59	120	100	105
3	80	60	70	2,1	2	2,3	1,2	1	1,4	1	1,4	1,5	60	55	67	110	90	81
4	80	45	75	2,3	1,8	1,9	1,3	1,1	1,5	1,3	1,1	1	61	58	68	140	120	111
5	60	80	70	2,1	1,8	2	1,4	1,2	1	1,2	1,4	1,1	62	59	69	150	130	123
6	40	65	75	1,9	1,8	2,1	1,5	1	1,3	1	1,5	1,2	63	57	70	90	109	95
7	40	55	70	1,8	2,1	2	1	1,3	1,1	1,3	1	1,4	64	60	65	80	90	118
8	40	80	65	2,1	2	1,8	1,1	1,4	1,2	1,4	1	1,3	65	62	64	85	120	104
9	60	80	45	2	2,1	1,9	1,2	1,5	1,3	1	1,3	1,5	66	63	64	95	110	90
10	80	45	60	1,8	2,1	2	1,3	1	1,2	1,3	1,2	1	67	64	66	110	98	105
11	45	50	80	2,3	2,1	2	1,4	1,1	1	1,3	1	1,1	68	65	63	90	105	130
12	55	50	40	1,8	1,9	2,1	1,5	1,4	1,2	1	1,3	1,2	69	64	67	80	081	90
13	65	50	75	1,8	2,3	2	1	1,2	1,5	1,4	1,1	1,3	70	63	66	115	111	90
14	40	65	80	2,3	1,9	2,1	1,1	1	1,4	1,5	1	1,4	58	60	65	125	123	110
15	50	65	70	1,9	2,2	2,1	1,2	1,3	1	1	1,3	1,5	58	59	63	110	95	120
16	60	45	80	1,9	2,3	2	1,3	1,5	1,2	1,3	1,1	1,4	58	57	64	120	118	110
17	45	40	60	2	2,1	1,9	1,4	1,1	1,5	1,1	1,2	1,5	59	58	61	110	104	140
18	55	40	80	2,3	2,2	1,9	1,5	1,2	1,4	1,2	1	1,3	57	60	62	120	90	150
19	65	40	70	1,9	2	1,8	1	1,4	1,1	1,3	1,1	1,4	60	61	63	130	105	90
20	75	60	45	2,1	2	1,9	1,1	1,3	1,4	1,2	1	1,5	62	63	67	150	130	80
21	70	80	55	2	2,2	1,9	1,2	1	1,5	1,2	1,5	1,1	63	66	69	140	90	85
22	80	75	65	1,8	2,3	2	1,3	1,1	1	1,2	1,3	1,1	64	70	66	80	115	95

Результати досліджень дозволили сформулювати вимоги до ідеального електрочайника. Передусім, ідеальний електрочайник має швидко кип'ятити воду, бути зручним та безпечним у користуванні, екологічним, з оригінальним модним дизайном, бути недорогим, середньої потужності, легким, невеликих розмірів, з низьким рівнем шуму. Ціна виробу не має перевищувати 100 грн.

Необхідно оцінити конкурентоспроможність моделі "Люкс" порівняно з товарами-конкурентами та еталоном за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності та розробити відповідні рекомендації щодо підвищення рівня показника конкурентоспроможності даної моделі.

МЕТОДИКА РОЗРАХУНКУ [95]

1. Визначення переліку параметрів, за допомогою яких оцінюється конкурентоспроможність товару.

Виділяють такі три групи параметрів:

- нормативні;
- технічні;
- економічні.

2. Визначення відносної важливості кожного з параметрів:

Відносну важливість параметрів студент має встановити самостійно, виходячи з важливості впливу параметра на формування конкурентоспроможності товару, та обґрунтувати її значення. Необхідною умовою є те, що в сумі відносні важливості параметрів мають становити одиницю ($\sum W_i = 1$).

3. Розрахунок одиничних параметричних індексів конкурентоспроможності.

Оцінюючи нормативні параметри, виходять з того, що їх оцінка набирає одне з двох значень: 1 – товар відповідає нормам і стандартам; 0 – не відповідає.

Визначення одиничних параметричних індексів за технічними показниками (показниками якості) здійснюється за формулами (1) або (2).

Якщо зростання значення параметра приводить до підвищення конкурентоспроможності товару, то користуємося формулою

$$q = \Pi_i / \Pi_{баз.1} \quad (1)$$

Якщо зростання параметра призводить до зниження конкурентоспроможності товару, то використовуємо формулу

$$q = \Pi_{баз.1} / \Pi_i \quad (2)$$

де q – одиничний параметричний індекс, розрахований за i -м параметром; Π_i – значення i -го параметра виробу; $\Pi_{баз.1}$ – аналогічний параметр базового виробу, з яким проводиться порівняння.

Рівень конкурентоспроможності за технічними показниками оцінюють за допомогою „жорстких“ і „м'яких“ параметрів. „Жорсткі“ параметри мають конкретну величину і виражаються в натуральних одиницях (метрах, літрах тощо). Для визначення параметричних індексів „м'яких“ параметрів використовують їх бальну оцінку, наприклад, за п'ятибальною шкалою.

4. Розрахунок групових параметричних індексів конкурентоспроможності.

Груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами розраховується як добуток частинних показників за кожним параметром:

$$I_{\text{гп}} = \prod_{i=1}^n q_i, \quad (3)$$

де $I_{\text{гп}}$ – загальний показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами; q_i – одиничний (частинний) показник за i -м нормативним параметром; n – кількість нормативних параметрів, які підлягають оцінюванню.

Значення групового параметричного індексу за технічними параметрами визначається з урахуванням відносної важливості кожного параметра:

$$I_{\text{гп}} = \sum_{i=1}^n q_i w_i, \quad (4)$$

де $I_{\text{гп}}$ – груповий параметричний індекс за технічними показниками; q_i – одиничний параметричний індекс i -го параметра; w_i – вагомість i -го параметричного індексу; n – кількість технічних параметрів, за якими здійснюється оцінка конкурентоспроможності; $I_{\text{гп}} = 1$ – товар за технічними характеристиками аналогічний товару-конкурента; $I_{\text{гп}} > 1$ – рівень конкурентоспроможності товару за технічними показниками вищий за товар конкурента; $I_{\text{гп}} < 1$ – нижче.

Груповий параметричний індекс за економічними параметрами (за ціною споживача) розраховується за формулою

$$I_{\text{ек}} = \sum_{j=1}^m w_{\text{ек}j} q_j, \quad (5)$$

де $I_{\text{ек}}$ – груповий параметричний індекс за економічними показниками; q_j – економічний параметр j -го виду; $w_{\text{ек}j}$ – питома вага i -го економічного параметра в загальній сукупності; m – кількість економічних параметрів, за якими здійснюється оцінювання.

Бажане значення $I_{\text{ек}} \leq 1$, оскільки, що нижча ціна споживання, то вищий рівень конкурентоспроможності товару.

5. Визначення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності.

Інтегральний показник конкурентоспроможності ($K_{\text{ит}}$) розраховують за такою формулою:

$$K_{\text{ит}} = \frac{I_{\text{сп}}}{I_{\text{сн}}} \quad (6)$$

Якщо $K_{\text{ит}} > 1$, товар вважають конкурентоспроможнішим, якщо $K_{\text{ит}} < 1$ – поступатся конкурентному, якщо $K_{\text{ит}} = 1$ – перебуває з ним на одному рівні. Безумовно, мета виробника – отримати $K_{\text{ит}} > 1$.

Якщо метою оцінювання конкурентоспроможності товару є прийняття рішення щодо виведення товару на ринок, прогнозована оцінка конкурентоспроможності товару:

при $K_{\text{ит}} = 1,6$ і більше – дуже перспективно;

1,40–1,59 – перспективно;

1,20–1,39 – малоперспективно;

1,00–1,19 – неперспективно.

Тема 4

ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ШЛЯХОМ ЛІДЕРСТВА ЗА НИЗЬКИМИ ВИТРАТАМИ

Переваги по витратах досягаються, коли сукупні витрати фірми на всій протяжності ланцюга витрати-виробництво нижчі сукупних витрат її конкурентів.

Існують два шляхи реалізації переваг по витратах:

а) краще конкурентів контролювати фактори, які впливають на підвищення витрат;

б) перебудувати ланцюг виробництво – витрати так, щоб зниження витрат дозволяло продавати споживачам більш дешеву продукцію або послуги.

Існують дев'ять основних факторів, які можуть впливати на витрати будь-якої ланки виробництво-витрати, а саме:

- 1) економія від масштабів виробництва;
- 2) ефекти кривих навчання і досвіду;
- 3) відсоток використання виробничих потужностей;
- 4) зв'язки між видами діяльності ланцюга виробництва – витрати;
- 5) спільне використання декількома підрозділами фірми заново відкритих можливостей;

6) ступінь вертикальної інтеграції;

7) врахування фактора часу, пов'язаного з перевагами і недоліками першопрохідця. Компанія, яка першою виводить товар на ринок, може знизити витрати створення і підтримання репутації фірмової марки. Компанії, які виводять свою продукцію на ринок пізніше, завдяки швидким змінам в техніці та технології можуть отримати вигоди від використання сучасного обладнання або від ухилення від високих витрат на розробку продукції і створення ринку, характерних для першопрохідців;

8) вибір варіантів і оперативні рішення. На витрати підприємства можуть впливати прийняті керівниками різних рівнів рішення з таких питань:

- розширення або звуження номенклатури продукції;
- розширення або звуження спектру запропонованих покупцям послуг;
- надання продукції більшої/меншої кількості якостей;
- підвищення або зниження оплати праці співробітникам порівняно з конкурентами і підприємствами інших галузей;

– збільшення або зменшення кількості каналів збуту готової продукції;

– збільшення або зменшення обсягів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) порівняно з конкурентами;

– більша або менша порівняно з конкурентами увага до продуктивності праці;

– підвищення або зниження вимог до якості сировини і матеріалів;

9) географічні фактори. Регіони відрізняються рівнем податків, вартістю енергії, транспортними витратами. Витрати можуть бути зниженими шляхом переміщення виробництва, складів і головних підрозділів фірми в інший регіон.

З метою позбавлення від надмірностей і підвищення ефективності витрати можна значно знизити шляхом творчої перебудови діяльності фірми, а саме:

- запропонувавши покупцям тільки базову продукцію без будь-яких надмірностей;

- використанням іншого виробничого процесу;

- автомагістралізацією діяльності, яка характеризується особливо великими витратами;

- пошуком способів використання дешевших матеріалів;

- використанням нових засобів реклами і способів стимулювання збуту;

- прямим продажем через власні торгові точки, замість опосередкованих продаж через дилерів та дистрибуторів;

- переміщенням виробництва ближче до джерел сировини та (або) покупців;

- кращою інтеграцією з постачальниками або збутовиками;

- концентрацією зусиль на надання обмеженого кола послуг або продукції, які задовольняють особливі, але важливі потреби покупців, концентрацією на цільовому споживчому сегменті, а не виробництво всього для всіх.

Обидва підходи не виключають один одного. Як правило, виробник з мінімальними витратами володіє високою культурою в сфері управління витратами, що підкреслюється символічно спартанським стилем його офісів та виробничих приміщень, ретельним плануванням бюджетних витрат і обмеженням надмірностей для співробітників усіх рангів.

Стратегія зниження витрат має два недоліки:

- 1) оснований на масштабі і досвіді переваги нерідко зводяться нанівець діями конкурентів;

- 2) економічні технології і системи швидко відтворюються суперниками.

В загальному вигляді розрізняють два шляхи створення вартості – раціоналізацію і ринкове зростання (рисунок 4.1).



Рисунок 4.1 - Два шляхи створення вартості

Ринкове зростання має прямий причинно-наслідковий зв'язок з акціонерною вартістю, оскільки підвищує чисту теперішню вартість майбутніх грошових потоків. Однак більшість менеджерів вважають, що існує й інший, альтернативний ринковому, шлях. Мається на увазі стратегія раціоналізації.

Стратегія раціоналізації – скорочення витрат, цін і дивестиції (скорочення капіталовкладень або продаж бізнесу). Але фондовий ринок досить рідко позитивно реагує на рішення менеджменту про раціоналізацію.

Віра в дійсність такої стратегії пов'язана з тим, що багатьом компаніям недостає ринкової орієнтації, в них відсутні довгострокові стратегії використання нових ринкових можливостей. Стимули їх керівництва також часто протирічать концепції на довгострокове зростання. В багатьох країнах бонуси менеджерів прив'язані до річних прибутків. За нездатність виконати річний бюджет менеджери розплачуються грошима з власної кишені, а іноді і кар'єрою.

Менеджери також знають, що стратегії раціоналізації і зростання по-різному впливають на прибуток і грошові потоки. Позитивні потоки внаслідок скорочення витрат і інвестицій звичайно не примушують себе чекати, підвищуються і прибуток, і потоки грошових коштів. Скорочення витрат на допоміжний персонал, розвиток торгових марок і дослідження негативно відображається на обсягах продаж, але відбувається це, як правило, не одразу, а через досить великий відрізок часу, коли відповідальні за них менеджери уже отримують підвищення. Зусилля ж, спрямовані на забезпечення прибуткового зростання, навпаки, вимагають на початковому етапі значних витрат і до того часу, коли позитивні результати будуть дійсно помітними, можуть пройти роки. На додачу раціоналізація здійснюється відносно просто, оскільки вона передбачає реконфігурацію внутрішніх ресурсів підприємства. Добитися ж зростання значно важче, оскільки його успіх визначається за межами підприємства, залежить від того, чи зможе воно переконати покупців, що пропонує їм більшу цінність, ніж конкуренти. На жаль, в плані кар'єрного зростання раціоналізація становить більш вигідний шлях, ніж інвестиції в ринкове зростання, особливо, якщо в умовах жорсткої конкуренції під загрозу попадають прибутки фірми.

Раціоналізація полягає в скороченні постійних і змінних затрат, зменшенні оборотного капіталу і основних засобів, підвищенні цін. Ціни можуть підвищуватися або напряму, або шляхом концентрації на найбільш „дорогих” ринкових нішах, або шляхом ініціальної дискримінації, коли для одних сегментів пропонуються звичайні товари, а для інших – більш дорогі.

Ринкове зростання пов'язане, в першу чергу, з обслуговуванням існуючих покупців, підвищенням лояльності, збільшенням обсягів заку-

пок і продажу актуальним споживачам нових продуктів. Далі він спрямований на додання до діючих і майбутніх товарів нових споживачів. Нарешті, стратегії ринкового зростання передбачають кроки, спрямовані на розвиток нового бізнесу, нових каналів розподілу, міжнародних ринків і входу в нові галузі.

Незважаючи на всю свою привабливість для менеджерів, в довгостроковій перспективі раціоналізація є некоректною стратегією. Її прихильники жертвують довгостроковими інвестиціями заради короткострокових покращень показників прибутковості і грошових потоків. Рано чи пізно такі компанії виявляються не в змозі задовольнити нові потреби покупців, втрачають можливості і залишаються на стагнруючих ринках з технологією вчорашнього дня. По-друге, навіть якщо фірма дійсно потребує скорочення витрат, раціоналізацію можна провести тільки раз, ніяких подальших можливостей вона не пропонує. По-третє, інвестори бачать такі стратегії „наскрізь” і, як правило, відповідно реагують на них [3].

Слід, однак, констатувати, що, чим більше економіка стає постіндустріальною („ новою”), тим більше викладені вище аргументи застарівають. Так, за даними журналу *McKinsey Quarterly* [114] компанії, які пропонують високоякісні товари і послуги за низькими цінами, впевнено завоюють серця і гаманці людей. Сьогодні в Європі і США більше половини жителів раз в тиждень купують в крупних магазинах, таких як *Wal-Mart* і *Target*, хоча ще в 1996 р. ними користувалися лише 25 % споживачів. Ці і інші компанії – „раціоналізатори” (до їх числа входять німецький роздрібний торгівель *Aldi*, британська сітка супермаркетів *ASDA*, виробник комп’ютерів *Dell*, *E*Trade*, *Financial*, які надають фінансові послуги через Інтернет, а також авіакомпанії – дискаунтери (які торгують за зниженими цінами), такі як *JetBlue Airways*, *Ryanair*, *Southwest Air-lines*), кардинально змінюють звички людей будь-якого віку і достатку в тому, що стосується придбання продуктів харчування, одягу, авіабилетів, фінансових послуг, комп’ютерів тощо.

„Рационалізатори” охоплюють все нові ринкові плацдарми, і це, звичайно, викликає тривогу у конкурентів, товари і послуги яких коштують дорожче. Так, використовуючи стратегію раціоналізації в середньому з 1994–1999 рр. по 2002 р. збільшили свою частку на ринку компанії *Wal-Mart* – з 8,3 до 14,3 %, дискаунтери на ринку одягу (США) – з 14,2 до 21,5 %, авіакомпанія *Southwest Airlines* (США) – з 3,2 до 12,9 %, виробники персональних комп’ютерів *Dell* – з 3,3 до 16,5 %, *HP* – з 16,8 до 18,1 % тощо.

Після багатьох років цілковитого панування на ринку багато компаній виявилися в невідгідному становищі: минулої переваги в якості, чим вони колись відрізнялися від „дешевих” суперників, вже немає.

зате залишилися більш високі ціни. Нова тенденція – продавати якісні товари за низькими цінами – зародилася в 1970-х і 1980-х роках. Саме тоді японські виробники автомобілів та побутової електроніки стали успішно торгувати своєю більш дешевою і менш якісною, ніж у конкурентів, продукцією і уже потім поступово перевершили їх за якістю, зберігши низькі ціни. В наші дні „раціоналізатори” вже не обмежуються ціновою конкуренцією, вони хочуть добитися переваги в якості і зручності, причому список галузей, в яких вони діють, постійно зростає. Тому побоювання традиційних компаній здаються досить обгрунтованими.

У „раціоналізаторів”, як і раніше немало можливостей розширити свою присутність не тільки в освоєних, але і в нових галузях. Зростання бізнесу „раціоналізаторів” не завжди можна пояснити тим, що вони переманоють клієнтів традиційних компаній. Наприклад, деякі клієнти авіакомпанії-дискаунтера Ryanair раніше ніколи не літали літаками, віддаючи перевагу автомобілям або потягам, або просто не здійснювали дальніх переїздів. З якою швидкістю і з яким розмахом це буде відбуватися, залежить від сектора і ринкових умов, але керівникам компаній всіх галузей потрібно бути готовими до вторгнення „раціоналізаторів”.

Щоб не відступати під тиском „раціоналізаторів”, традиційним компаніям треба по-новому звернути увагу на давно відомі фактори успіху: це управління витратами, пошук способу виділитися на фоні конкурентів і ефективна цінова політика. Важливо наповнити новим змістом ці важливі стратегії, а потім бездоганно їх здійснити. Наприклад, необхідність виділитися із загальної маси не можна розуміти як абстрактну мету піднятися над конкурентами – сьогодні мова йде про вміння знайти можливості, не помічені „раціоналізаторами”. Дійсна цінова політика передбачає ретельний контроль за ціноутворенням по кожній товарній позиції, щоб, забезпечуючи інтереси бізнесу, розсіяти віру споживачів у те, що вони завжди знайдуть товари за більш низькою ціною. Як звичайно, переможці визначаються на „полі битви” – в торгових залах. Здебільшого результат боротьби буде залежати і від того, як буде налагоджено обслуговування споживачів.

Зростаючу міць раціоналізаторів, діючих на споживчих ринках, можна пояснити двома причинами. Перша – величезна перевага у витратах, обумовлена специфікою конкретної галузі і постійним намаганням до вдосконалення практичної діяльності. Наприклад, дві авіакомпанії – американська Southwest і європейська Ryanair утримують низькі ціни на свої послуги тому, що використовують дешеві аеропорти, їх літаки більш тривалий час знаходяться в повітрі, у них не зростають затрати на оплату праці, вони продають білети через Інтернет і звели до мінімуму набір послуг, які пропонуються пасажирам

на борту. У Wal-Mart прекрасно відпрацьовані системи дистрибуції і закупівель, міцні відносини з постачальниками і в результаті більш висока, ніж у конкурентів, продуктивність праці. Dell конкурентоспроможна в ціновому відношенні завдяки дуже ефективній організації виробничого ланцюга і низьким виробничим витратам. Дисконтні брокерські компанії, такі як E*Trade надають лише певний набір послуг, вміло використовують можливості інформаційних технологій і зберігають низькі затрати на оплату праці. На створення усіх цих переваг звичайно йдуть роки, а копіювати їх дуже важко, тому компаніям, які не мають цих переваг, все важче конкурувати з „раціоналізаторами” в ціновому відношенні.

Друга причина успіху „раціоналізаторів” пов’язана з тим, що споживачі сьогодні інакше оцінюють якість їх товарів та послуг. Хоча споживачам, як і раніше, приходиться йти на деякі жертви (наприклад, пасажирки Southwest не можуть бронювати білети заздалегідь), розрив, реальний і уявний, між „раціоналізаторами” і традиційними компаніями скоротився, якщо говорити про якість сервісу і зручність для споживачів.

„Рационалізатори” приваблюють велику кількість покупців низькими цінами і досить прийнятною якістю – ця пропозиція виявилася безпрограшною. Більша кількість покупців часто означає більш високу, якщо не сказати безпрецедентну, продуктивність. Заробляючи понадприбуток, більшість „раціоналізаторів” ще більше знижують ціни і підвищують якість. Конкурентам, які не можуть змагатися з ними в продуктивності, залишається лише знижувати стандарти якості своїх товарів та послуг, інакше розрив в ціні буде ставати все більшим, а це лише посилить положення „раціоналізаторів”.

4.2. ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЛАНЦЮГА ВАРТОСТІ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Створення споживчої вартості товару починається із закупівлі сировини і продовжується в процесі виробництва частин і компонентів, збирання і випуску продукції, гуртового і роздрібного продажу кінцевим споживачам, післяпродажного обслуговування. В ланцюг вартості компанії входить і валовий прибуток (рисунком 4.2), оскільки надбавка до суми затрат, які виникають під час створення вартості, буде природною складовою ціни, яку сплачують споживачі – без перевищення створеної вартості над сумою витрат бізнес неможливий [7].



Рисунок 4.2 – Стандартний ланцюг вартості компанії

Кожна ланка в ланцюзі вартості компанії пов'язана з витратами і потребує наявності певних активів. Розподіл операційних витрат і активів компанії за ланками ланцюга вартості дозволяє кількісно оцінити кожну з них. Ланки пов'язані між собою, і їх витрати взаємозалежні, зумовлені іншими видами діяльності. Наприклад, японські виробники відеомаягнитофонів знизили ціну на свою продукцію з 1,3 тис. дол. в 1977 р. до 300 дол. в 1984 р., тому що виявили вплив однієї з перших ланок в ланцюзі вартості (розробки моделі) на витрати наступних ланок (виробництво гошо), і змінили конструкцію виробу, різко скоротили кількість складових компонентів [7].

Ланшою вартості компанії відображає еволюцію її бізнесу і внутрішніх операцій, стратегію і методи її реалізації, економічні принципи діяльності [7]. Оскільки ці компоненти у різних компаніях різні, ланцюги вартості конкуруючих компанії відрізняються – цей факт значно ускладнює порівняльну оцінку витрат різних компаній. Наприклад, якщо компанії мають різний ступінь вертикальної інтеграції, то порівняння їх ланцюгів вартості потребує спеціальних коригувань на масштаб діяльності. Очевидно, що витрати промислової компанії, яка самостійно виробляє усі комплектуючі для своєї продукції, вище, ніж у компанії, яка закуповує комплектуючі і виконує лише збирання готової продукції.

Логічно припустити, що ланшою вартості компанії, яка здійснює політику низьких цін і низьких витрат, відрізняється від ланцюга вартості компанії, яка пропонує престижну високоякісну продукцію з більшою кількістю додаткових споживчих властивостей. На тих ланках вартості, де перша компанія може зекономити, друга вимушена нести додаткові витрати, щоб запропонувати клієнтам більше додаткових споживчих властивостей і вищу якість.

Розбіжності в цінах і витратах виникають також за рахунок діяльності постачальників або на етапі доставки товару кінцевому споживачу. Постачальники (дистрибутори) можуть мати надмірно високий рівень витрат (розмір прибутку), який піддає ризику конкурентоспроможність компанії, зокрема по витратах, навіть якщо її власні витрати не перевищують середніх по галузі. Наприклад, при порівнянні трьох виробників автомобільних покришок – компаній А, В і С – не достатньо обмежитися порівнянням тільки виробничих витрат. Припустимо, покупець витрачає 400 грн за комплект покришок А і лише 350 грн за комплекти В і С. Різниця в 50 грн може бути обумовлена не тільки більш високими витратами виробництва (можливо, з більш високою якістю продукції А), але й іншими факторами: різницею у витратах на сировину і компоненти (всі три компанії здійснюють закупку у різних постачальників за різними цінами) або відмінністю в ефективності, витратах і надбавках гуртово-роздрібних цін трьох компаній [7].

Щоб точно оцінити конкурентоспроможність компанії на ринку кінцевих споживачів, необхідно врахувати ланцюги вартості постачальників і системи збуту (рисуюнок 4.3).

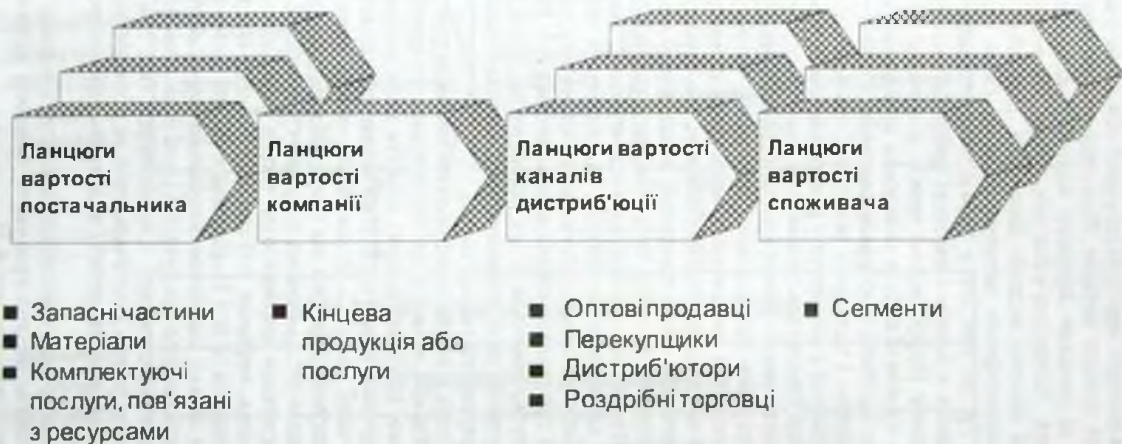


Рисунок 4.3 – Ланцюг вартості галузі [3]

Конкурентоспроможність компанії по витратах залежить не тільки від витрат в її власному ланцюзі вартості, але й від витрат в ланцюгах вартості постачальників і системи збуту.

Постачальники створюють і постачають матеріали, які використовуються в ланцюзі вартості компанії, отже, формують їх вартість: якість і вартість вихідних матеріалів впливають на власні затрати компанії та/або її можливості диференціації. Заходи, які здійснюються компанією для зниження витрат постачальників або збільшення ефективності їх роботи, одночасно змінюють її власну конкурентоспроможність, і це вже є достатньо вагомою причиною для співробітництва з постачальниками.

Необхідно також враховувати і ланки вартості системи розподілення, оскільки витрати і прибуток компаній-дистриб'юторів входять в ціну, яку платить кінцевий споживач; крім того, робота дилерів та дистриб'юторів впливає на задоволення покупця. Компанія повинна працювати в тісному контакті з системою збуту, прагнути до оптимізації ланцюга вартості, щоб змінити конкурентоспроможність обох сторін. Будь-які дії, які сприятливо впливають на ланцюг вартості споживача, підвищують конкурентоспроможність компанії.

Наприклад, виробники пивних бляшанок будують свої заводи поряд з пивоварінням і організують поставку бляшанок безпосередньо в цих розливу, досягаючи значної економії на організації виробництва, перевезенні і зберіганні запасів і у постачальників, і в пивоварнях.

Більшість постачальників комплектуючих до автомобілів також будують свої підприємства поряд із збиральними цехами, що дозволяє використати систему постачання „точно в термін“, скоротити складські і транспортні витрати, спільно розробляти і виготовляти комплектуючі. В Каліфорнії – виноробному штаті – нараховується приблизно 700 виноградарів і навкруг них сконцентрували свої виробництва усі постачальники: виробники іригаційних систем та обладнання, машин для збирання винограду та виробництва вина, виготовлення тари і етикеток.

На рисунках 4.2 і 4.3 наведені стандартні ланцюги вартості, а в реальному житті вони різні в різних галузях і компаніях. Наприклад, ланцюг вартості в целюлозно-паперовій промисловості (виращування лісу, вирубка, виготовлення целюлози, виготовлення паперу, друк, видання) відрізняється від ланцюга вартості виробництва побутових приладів (виготовлення деталей (частин), компонентів, збирання, гуртова торгівля, роздрібний продаж). Ланцюг вартості виробництва безалкогольних напоїв (виробництво основних компонентів, виготовлення сиропу, розливання напоїв в пляшки та бляшанки, гуртова торгівля, роздрібний продаж), відрізняється від ланцюга вартості галузей програмного забезпечення (програмування, запис на дискети, марке-

тинг, розподіл). Виробництво побутової сантехніки значно залежить від гуртової та роздрібною торгівлі будівельними матеріалами; виробнику невеликих двигунів внутрішнього згорання в цьому відношенні простіше: він продає продукцію безпосередньо виробникам газомоторних двигунів. Доставка замовлення споживачам – один із найважливіших видів діяльності в ліцензіях, зовсім зайвий, однак, при виробництві цегли. Продажі і маркетинг відіграють вирішальну роль в компанії Coca-Cola, але другорядну в компаніях електро- і газопостачання.

Використовуючи концепцію ланцюга вартості розглянемо для прикладу ланку виробництва в межах зернопереробної промисловості, які визначають можливість формування стратегії співробітництва виробників зернових культур, елеваторів, млинів, комбикормових та борошно-споживчих заводів, м'ясомолочних ферм, дистриб'юторів тощо. В загальному вигляді ланцюг вартості виробництва та переробки зерна представлені на рисунку 4.4^{*}.

Першою ланкою в цьому ланцюгу вартості є посів зернових культур. Кожне господарство, виходячи з економічної доцільності, визначає раціональну структуру посівних площ.

На ланці вирощування зернових культур вносять органічні або мінеральні добрива, а також захищають майбутній урожай від бур'янів та шкідників. На стадії збору урожаю урожайність залежить від двох попередніх ланок, продуктивності збиральної техніки та погодних умов. До значних втрат призводять часті зимові озимини, тривалість збирання, підвищені вологість та засміченість зерна.

Наступною ланкою ланцюга вартості є тік, куди зерно потрапляє з поля. На току зерно пропускають через очисні машини і таким чином зібраний урожай звільняється від сміття. Такий процес називається калібруванням. Відкаліброване зерно просушують природним шляхом, доводячи її вологість до 10 %.

Попередньо очищену та просушену пшеницю з току доставляють на елеватор, а фуражне зерно реалізують. На елеваторі встановлюють клас та вологість пшениці. Клас визначається в залежності від якості клейковини та вмісту білка; чим вищий клас, тим більша вартість пшениці. Черкаській області притаманні 3, 4, 5 класи пшениці. На елеваторі пшеницю очищують, доводять до 8 % вологості, зберігають (не більше 2 років) та відвантажують для подальшої переробки. Кожна з цих послуг має свою вартість в залежності від вологості, засміченості зернової маси, рівня тарифів на паливно-енергетичні ресурси тощо.

Наступною ланкою у ланцюгу вартості є млин. В цьому місці пшениця перемелюється на борошно. З 1 тонни пшениці виходить: 40 % – борошна вищого гатунку, 25 % – борошна 1 гатунку, 10 % – борошна 2 гатунку, 22 % – висівки, 3 % – втрати при переробці.

* Дослідження виконані Голосун В.



Рисунок 4.4. Ланцюг вартості виробництва та переробки зерна

Фуражне зерно і висівки використовують як корм для тварин. У господарстві одиницею вимірювання загальної поживності кормів вважається умовна кормова одиниця, тобто сукупність кормів, що використовується для відгодівлі тварин. Сільськогосподарське підприємство саме вирішує, у що варто вкладати кормову одиницю: в м'ясо, молоко або в яйця.

Борошно являється основним інгредієнтом у виробництві хлібо-булочних, кондитерських та макаронних виробів. Якщо для хлібобулочних та кондитерських виробів частіше використовують борошно із пшениці 3 класу, то для макаронних виробів потрібне борошно із пшениці 1 або 2 класу.

При виробництві хліба з 1 тонни борошна вилікається 1340 кг готової продукції, тобто 1675 буханок хліба (вагою 800 г). В залежності від гатунку борошна залежить вид хліба. При виробництві батона використовується борошно вищого гатунку. Із 1 тонни борошна отримують 1295 кг готової продукції або 2590 батонів (вагою 500 г).

Ланка реалізації реалізує готову продукцію через дистриб'ютора або самостійно і включає в себе витрати на збув, в даному випадку для хлібокомбінатів це витрати на доставку та заробітну плату продавцям. Для деяких підприємств ланка реалізації включає в себе ще й витрати на маркетингові заходи (реклама, підтримка продукту, тощо). Ці витрати є останніми у формуванні собівартості готової продукції.

Використання концепції ланцюга вартості виробництва та переробки зерна та введення показника виходу товарного зерна, з урахуванням надлишкової вологи та засмічення продукції, дає можливість оцінити реальні витрати на кожній ланці ланцюга, а також їх негативний вплив на господарсько-фінансову діяльність підприємств зернопереробної промисловості. Скорочення реальних витрат на кожній ланці, починаючи із збору урожаю і закінчуючи виготовленням готової продукції, сприяє збільшенню прибутковості виробничої діяльності.

Тому стандартний ланцюг вартості, показаний на рисунках 4.2 і 4.3, слід скоригувати відповідно до умов та особливостей конкурентної компанії [7].

Виділивши основні ланки вартості компанії, можна переходити до перетворення даних про витрати кожної ланки в дані про витрати за видами діяльності. Порівняльний аналіз витрат дозволяє перевірити відповідність окремих видів діяльності компанії або функцій кращим галузевим стандартам.

Порівняльний аналіз витрат компаній передбачає порівняння конкурентів за ефективністю виконання основних функцій і процесів в ланцюзі цінностей на рівні компанії: закупівля матеріалів, розрахунки з постачальниками, управління запасами, навчання персоналу і виплата

заробітної плати, швидкість виведення на ринок нових товарів, контролю якості виробленої продукції, прийом і виконання замовлень, після-продажне обслуговування. Основна мета – виявлення оптимального алгоритму того або іншого виду діяльності, вибір найбільш ефективного способу мінімізації затрат, визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності фірми за витратами в видах діяльності, де витрати виявилися вищими, ніж у інших компаній.

Звернувшись до рисунка 4.3, можна виділити три ланки ланцюга вартості, де, звичайно, спостерігаються суттєві розбіжності у витратах конкуруючих компаній, а саме: на етапі постачальників, у внутрішній діяльності компанії, на етапі гуртових або роздрібних торгівців. Якщо високі витрати виникають в першому або третьому ланках ланцюга вартості, то зниження затрат вимагає заходів, які виходять за межі власної діяльності компанії.

Якщо високі витрати виникають внаслідок затрат на придбання товарів і матеріалів (перша ланка ланцюга), то компанія може здійснити такі заходи:

- спробувати домовитися з постачальниками про більш вигідні ціни;
- налагодити співробітництво з постачальниками (в розробці дизайну виробів та доборі матеріалів, щоб допомогти їм знизити витрати, а отже, і ціни);
- перейти на більш дешеві товари-замінники;
- налагодити співробітництво з постачальниками для виявлення взаємовигідних можливостей зниження витрат, наприклад, організувати поставку точно в термін для скорочення запасів матеріалів в комодах і відповідно затрат на їх утримання; постачальники отримують можливість економити на збереженні та транспортуванні продукції і оптимізації графіка поставок. Це вигідно і для компанії, і для постачальників. В останні роки більшість компаній демонструють готовність до тісного співробітництва з постачальниками для впровадження більш прогресивних методів управління поставками, досягаючи економії затрат від 5 до 25 %;
- інтегруватися „назад”, тобто отримати контроль над вартістю куплених ресурсів (однак на практиці це рідко може бути здійснено);
- компенсувати високі витрати в даній ланці за рахунок зниження їх в інших ланках (звичайно розглядається як надзвичайний захід).

Знизити високі витрати в третій ланці ланцюга можна за допомогою таких заходів:

- примусити гуртових і роздрібних торговців знизити націнки на товар, що реалізується;
- налагодити тісний контакт з операторами каналів розподілу

- для пошуку взаємовигідних можливостей зниження затрат. виробник шоколаду знає, що транспортування його продукції в рідкому стані в спеціальних автоцистернах замість поставки в плитках скорочує затрати компанії – споживача – виробника шоколадних цукерок – на розпаковку та розчинення шоколаду, а також усуває його власні витрати на формування та пакування;

- перейти до більш економічної стратегії розподілу товарів, включаючи перехід на більш дешеві канали розподілу (наприклад, торгівля через Internet), а також інтеграцію „вперед”.

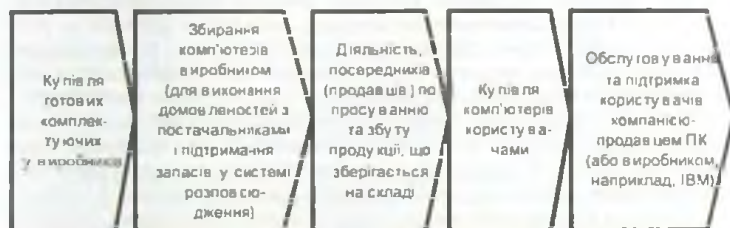
Більш ефективний, ніж у конкурентів, ланцюг вартості може стати основою ключової компетенції компанії і забезпечити їй сталу конкурентну перевагу.

Прикладом радикального скорочення витрат за рахунок реорганізації ланцюга вартості служить м'ясопереробна промисловість (США). Традиційний ланцюг вартості в ній включає етапи вирощування худоби на фермах і ранчо, перевозу на м'ясокомбінати (що вимагає великої чисельності робочої сили, як правило, об'єднаної в профспілки), транспортування туш в магазини, де м'ясники розділяють та розпаковують для продажу кінцевим споживачам. Компанія Iowa Beef Packers використала принципово новий стратегічний підхід і створила великі автоматизовані підприємства з невеликою кількістю працівників, не членів профспілки, на економічно доцільній відстані від постачальників худоби; сортування і пакування м'яса невеликими порціями відбувається прямо на заводах, після чого фасовані продукти доставляються роздрібним торговцям. Затрати на транспортування худоби, які звичайно становлять значну частину загальних витрат, при такому підході радикально скорочуються за рахунок виключення перевезення худоби в живому вигляді, а затрати на доставку готової продукції споживачам знижуються за рахунок відмови від перевезення цілих туш. Стратегія Iowa Beef Packers виявилася настільки вдалою, що компанія стала найбільшим постачальником фасованого м'яса в США, потіснивши попередніх лідерів галузі [7].

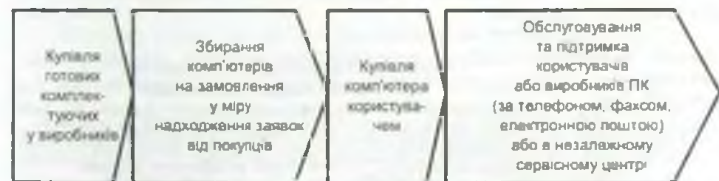
Традиційна модель ланцюга вартості використовується Compaq Computer, IBM, Hewlett-Packard та іншими виробниками

Ще одним прикладом скорочення витрат на основі реорганізації ланцюга вартості є виробники комп'ютерів, які відмовилися від вертикальної інтеграції на користь придбання комплектуючих у спеціалізованих виробників, сконцентрувавши зусилля на покращення процесу збирання і маркетингу своїх марок. На рисунку 4.5 зображена модель ланцюга вартості, яку в 1990-х роках використовували Compaq Computer, IBM, Hewlett-Packard і деякі інші виробники [44]. Ця модель відрізняється тісною кооперацією між спеціалізованим поста-

чалником, виробником, дистриб'юторською мережею (роздрібною торгівлею) і кінцевим споживачем. Але такі компанії, як Dell, Gateway та Micron Electronics, віддали перевагу скороченому варіанту цієї моделі, використовуючи метод прямого продажу та зменшуючи тим самим час та витрати на розповсюдження через незалежних продавців (посередників). Збирання комп'ютерів на замовлення дозволяє, по-перше, відмовитися від поставки та збереження різноманітних готових моделей в роздрібній мережі для задоволення таких же різноманітних потреб клієнтів, та, по-друге, позбавитися від потреби продавати застарілі моделі з великими знижками при появі комп'ютерів нового покоління.



Модель ланцюга вартості, що базується на збиранні комп'ютерів на замовлення та прямий продаж (використовується в Dell Computer, Gateway та Micron Electronics)



Рисуюнок 4.4 – Ланцюг вартості виробників комп'ютерів

Пряма продаж виключає витрати на розповсюдження та націнки, що становлять від 4 до 10%. Dell Computer – найбільший в світі прямий постачальник обчислювальної техніки корпоративним та державним клієнтам. Gateway – найбільша компанія у напрямку продажу комп'ютерів індивідуальним користувачам та малому бізнесу. Основний дохід Micron Electronics становить прямий продаж зібраних на замовлення ПК.

4.3. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІ ПРОМИСЛОВІ СТРУКТУРИ ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ

4.3.1. Загальні положення

Однією з форм, яких може набувати інтеграція підприємств, є злиття або поглинання. Великі підприємства намагаються віднайти додаткові джерела розширення своєї діяльності, серед яких одним із найбільш популярних є злиття та поглинання компаній. Злиття та поглинання – це загальне ім'я для угод, які об'єднує передача корпоративного контролю у всіх формах, включаючи купівлю та обмін акціями. Проте основна причина угод, де компанії використовують механізм злиття і поглинання, – це конкуренція, яка примушує підприємства займатися активним пошуком інвестиційних можливостей, ефективно використовувати всі ресурси, знижувати витрати та розробляти стратегії протидії конкурентам. При злитті та поглинанні необхідно особливо звертати увагу на оцінку потенційної вигоди, яку може отримати компанія-ініціатор у випадку вдалого його проведення.

Злиття та поглинання компаній протягом усієї своєї історії мали хвилеподібний характер. З початку ХХ століття світова економіка пережила п'ять хвиль об'єднань підприємств. Узагальнена характеристика вказаних хвиль злиттів/поглинань компаній наведена в таблиці 4.1 [78].

Якщо на початку минулого століття одним із основних стимулів злиттів/поглинань було скорочення транспортних витрат, то остання хвиля кінця 1990-х рр. обумовлена, перш за все, зниженням вартості телекомунікаційних послуг, а також досягненнями в галузі інформаційних технологій.

Таблиця 4.1 – Узагальнена характеристика основних хвиль злиттів/поглинань компаній

Хвилі злиттів компаній	Економічні концепції	Коротка характеристика хвиль злиттів/поглинань компаній
1897–1904 рр.	Ліберальна	Більшість прикладів злиття здійснювалася за принципами горизонтальної інтеграції. Практично у всіх галузях панували монополії, тобто єдині домінуючі фірми. Метою об'єднань була оптимізація використання потужностей і уникнення падіння цін за допомогою горизонтальних поглинань і об'єднань в тресті.
1916–1929 рр.	Кейнсіанська	У зв'язку з дією антимонопольного законодавства злиття компаній в галузях приводить уже до панування не монополії, а олігополії, тобто до панування невеликої кількості найбільших фірм. Для цієї хвилі більше, ніж для попередньої, характерні вертикальні злиття і диверсифікація. Метою об'єднань було намагання зайняти домінуючу позицію на ринку, контроль усього виробничого циклу.

1960–1970-ті рр.	Кейнсіанська	<p>Для цього етапу характерний стрибок злиття фірм, зайнятих в рівних видах бізнесу, тобто злиттів конгломератного типу. Жорстке антимонопольне законодавство обмежило горизонтальну і вертикальну інтеграцію. Кількість горизонтальних злиттів скоротилася з 39 % у 1948–1955 рр. до 12 % в 1964–1971 рр.</p> <p>Мета об'єднань полягала в розширенні портфеля запропонованої продукції.</p>
1980-ті рр.		<p>В цей період частка злиттів конгломератного типу скоротилася. Більше того, створення нових об'єднань супроводжувалося руйнуванням раніше створених конгломератів. Примітною стає тенденція ворожих поглинань.</p> <p>Враховуючи пом'якшення антимонопольної політики, в цей період найбільше розповсюджені горизонтальні злиття.</p> <p>Мета об'єднань – стратегічне поглинання, фокусування на основному бізнесі, пошук нових потенціалів синергії.</p>
Друга половина 1990-х рр.	Неоліберальна	<p>Найбільш популярним типом злиттів компанії є горизонтальна інтеграція. Характерне об'єднання транснаціональних корпорацій, тобто надконцентрація компаній величезних розмах отримали злиття і поглинання у фінансовій сфері.</p>

Зниження оперативності обміну інформацією і, як наслідок, рівня управління при досягненні певного розміру гальмувало подальше зростання транснаціональних компаній (ТНК). З появою таких інформаційних технологій, як електронна торгівля і електронний товарообіг, межі зростання значно розширилися.

Класична індустріальна корпорація впродовж багатьох десятиріч змінювала звичні форми і вдосконалювала свою внутрішню структуру. Тільки в другій половині ХХ ст. можна виділити три чітко відмінні періоди.

Перший з них західними дослідниками звичайно характеризується термінами „постфердизм“ або „етап гнучкої спеціалізації“, відходом від настанови на масове виробництво. Найважливішою передумовою для таких зрушень став науково-технічний прогрес 1950–60-х рр., який проявився в розповсюдженні нових технологій, що сприяли децентралізації та фрагментації виробництва і потребували підвищення кваліфікації працівників, зростання їх самостійності.

Другий етап прийав на 1970-ті і початок 1980-х р. і відзначався, перш за все, формуванням децентралізованих і деієрархізованих систем управління, що створювало умови для передачі права на прийняття рішень на максимальне низький рівень, що відповідало творчому потенціалу працівників, який значно зріс.

Третій етап (1980-ті–перша половина 1990-х рр.) фактично завершує історію класичної індустріальної корпорації. На цій стадії вона перетворюється в спеціфічну соціальну спільність, що різко змінює її внутрішню структуру.

Еволюція індустріальної корпорації як приватної комерційної організації дозволяла їй впродовж багатьох десятиріч підтримувати свою конкурентоспроможність і бути рушійною силою ведучих розвинутих економік. Так, експансія більш сучасних її форм забезпечила зміну структури суспільного виробництва.

Виділилася значна група галузей з дуже великою залежністю виробничих результатів від затрат на НДДКР – так звані наукоємні галузі (фармацевтична, аерокосмічна, електронна, інформаційні і комп'ютерні послуги тощо). Важливу роль в США відіграє сфера послуг, яка не має аналогів у розвинених країнах. Тут працює 75 % усіх зайнятих, створюється більше 70 % ВВП, сконцентрована більша частина всіх кадрів вищої кваліфікації (85 %). На початку XXI ст. майже 90 % всіх доходів створювалося в корпоративному секторі, тобто в акціонерних товариствах. Головною категорією акціонерної власності є „інвестиційна“, коли компанії в основному належать зовнішнім інвесторам. У цих компаніях, де власність „розмита“ серед великої кількості сторонніх акціонерів, контрольний пакет акцій одного власника сьогодні рідко перевищує 5 %. Самі корпорації стають більш демократичними: в 1900 р. в США більше половини їх керівників були вихідцями з вищих прошарків суспільства, а в 1976 р. – лише 5,5 %. Постійно зростає інтелектуальний потенціал працівників. Так, в 1998 р. 60 % вищих менеджерів 500 найбільших американських компаній мали докторський ступінь (половина з них – з економічних і юридичних наук).

Аналізуючи існуючі тенденції процесу злиттів/поглинань корпорацій слід мати на увазі, що технологічний прогрес значно підірвав позиції традиційних великих індустріальних гігантів. Так, в 1970-ті роки 500 найбільших корпорацій забезпечували 20 % ВВП США, а сьогодні – не більше 10 %: в 1996 р. половина американського експорту припадала на фірми з чисельністю зайнятих менше 19 осіб, а на структурі з 500 і більше працівників – тільки 7 %. Крім того в останній час мало місце різке здешевлення технологічних досягнень. Наприклад, в 1999 р. в США середня роздрібна ціна нового персонального комп'ютера впадала нижче 1000 дол., затрати на копіювання інформації протягом 90-х рр. скоротилися майже в 900 разів, а частка американців, які підключилися до Internet, зросла за 1996-2000 рр. в 5 разів. Це призвело до того, що все більше кваліфікованих спеціалістів знаходить застосування своїм здібностям в невеликих компаніях, які відрізняються високим ступенем свободи співробітників і не завжди чітко орієнтовані на економічну ефективність в традиційному розумінні. Це так звані „креативні корпорації“ [79]. В 2000 р. в США 65 % працівників інтелектуальної сфери працювали переважно в дрібних структурах, причому чисельність зайнятих індивідуально або у власних фірмах перевищує сьогодні 30 млн осіб.

Загальна структура економіки постійно змінюється. Зокрема, частка таких високотехнологічних галузей, як біо- та інформаційні технології значно збільшилася навіть порівняно з минулим десятиріччям. Центральним елементом успіху цих галузей є інновації. Ці інновації забезпечують нам набагато потужніші комп'ютери, більш ефективні терапевтичні засоби тощо. Закономірно виникає питання про вплив уряду на майбутні зміни в організації фірм та структурі економіки. Переважна більшість фірм успішно конкурують між собою. Основною перевагою такої конкуренції є рід переваг для споживачів навіть без необхідності втручання уряду в повсякденну діяльність фірм. По-перше, конкуренція тримає ціни на низькому рівні. По-друге, конкуренція гарантує життєстійкість тільки тим фірмам, які забезпечують потреби споживачів при їх найменших витратах. Нарешті, конкуренція заохочує інновації в продукти та послуги, а також у виробництво і розподіл продукції.

Державна політика стосовно конкуренції повинна враховувати зміни структур сучасних фірм, ринкову конкуренцію, динамічні форми конкуренції і розвиток наших знань про фактори, які впливають на поведінку фірм. Ця еволюція відбувається в декількох напрямках. По-перше, оскільки фірми сьогодні здійснюють не тільки злиття, й різні гібридні організаційні форми, такі як часткове володіння акціями, сильні підприємства, економічна політика повинна бути чутливою до ефективних результатів, які ці організаційні форми створюють. По-друге, оскільки діяльність фірм і, отже, національні особливості конкурентної політики частіше, ніж це було в минулому, перетинають міжнародні кордони, неефективна політика конкуренції в будь-якій країні може викликати зростання витрат фірм і споживачів у всьому світі. Нарешті, галузі, які характеризуються активними інноваціями і динамічною конкуренцією, створюють нові аспекти конкурентної політики, яка повинна забезпечити підсилення інноваційної активності та максимізацію суспільної вигоди.

Фірми можуть змінювати свою організаційну структуру з будь-якої причини. Однією з фундаментальних сил, яка управляє поведінкою фірм і мотивує організаційні зміни, є максимізація їх прибутку. Це примушує фірми постійно боротися за мінімізацію своїх витрат та максимізацію вартості товарів та послуг, які вони виробляють.

Тим часом розвиток індивідуальних ринків і більш широкої економіки постійно змінює витрати, асоційовані з кожним із різноманітних шляхів, які фірми можуть обрати для організації своєї операційної діяльності. Цей розвиток може також змінити можливості бізнесу, можливо, шляхом відкриття нових ринків або під впливом конкурентів. За останні два десятиріччя деякі з найбільш суттєвих вдосконалень полягали в покращенні можливостей і зменшенні вартості

інформаційних технологій; дерегуляції певних галузей і глобалізації ринків. Робота економіста лауреата Нобелівської премії Рональда Коуза забезпечує фундамент для розуміння, як і чому фірми можуть реструктуруватися у відповідь на такий розвиток. Коуз розглядає діяльність фірм, внутрішню або зовнішню, як набір транзакцій, спрямованих або на отримання матеріалів для виробництва продукції, або для її просування до споживачів. Максимізуючи свій прибуток, фірма шукає шляхів мінімізації витрат по кожній з цих транзакцій.

Ці витрати частково залежать від того, чи транзакції мають місце усередині фірми, чи в певній частині відкритого ринку. Відносні витрати для кожного з цих варіантів вибору значною мірою визначають вибір фірми. Коли вдосконалення на цих ринках або у всій економіці змінюють ці відносні витрати, фірма буде переглядати варіанти вибору і може вирішити замінити внутрішні транзакції на зовнішні, і навпаки. В результаті зміниться її організаційна структура.

Транзакційні витрати – важливий компонент затрат, які фірма може зменшити шляхом пристосування своєї організаційної структури. Вони можуть виникати, коли одна особа або фірма (агент, посередник) укладає угоду, щоб здійснити певну задачу для іншої особи (фірми, замовника, *principal*). Відмінність стимулів обох сторін у поєднанні з неможливістю замовника безкоштовно перевірити дії посередника (агента) є причиною того, що останній розв'язує передбачену угодою задачу таким чином, який не найкраще відповідає інтересам замовника. Зрештою, власники фірми (у випадку корпорації – її акціонери) – це ті, хто найбільше зацікавлений в максимізації її прибутку. Крім того, вартість пакетів їх акцій залежить від очікуваних прибутків сьогодні і в майбутньому. І все ж є багато інших (людей) як усередині, так і за межами фірми, чий дії впливають на прибутки фірми, але хто не має достатньої вигоди від збільшення цих прибутків, щоб зробити їх максимізацію своєю єдиною метою. Наприклад, рішення головної виконавчої особи (ГВО) фірми можуть мати суттєвий вплив на прибутки фірми. Хоча ГВО може бути зацікавленою в максимізації цих прибутків, він чи вона може мати також інші, протилежні цій, цілі: можливо, ГВО хотіла б збільшити свої додаткові доходи за рахунок купівлі компанії, наприклад, літака, навіть якщо це не буде ефективним розміщенням ресурсів фірми. Оскільки ГВО управляє поточною діяльністю фірми, вона є посередником (агентом) акціонерів фірми і витрати, асоційовані з інтересами ГВО за межами максимізації прибутку, є посередницькими затратами. Ці затрати виникають внаслідок відокремлення власності на майно фірми від контролю за її діяльністю.

З метою мінімізації затрат акціонери можуть змінити організаційні структури фірми, щоб зменшити ці транзакційні затрати. Певний внутрішній інституціональний устрій може забезпечити краще погодження інтересів власників і менеджерів. В окремих корпораціях

грошова винагорода ГВО й інших вищих менеджерів включає плату за ефективність: оплата менеджера в частині бонусів базується на обсягах продаж або прибутків, часто пов'язаних із видачею прав на акціонерні опціони. Коли менеджери володіють акціями або акціонерними опціонами компанії, якою вони управляють, їх інтереси більше узгоджуються з інтересами акціонерів. Дослідження показали, що після значного збільшення такої форми винагороди менеджерів за період з 1980 по 1998 рр. приріст вартості фірм виявився в 10 разів більшим приросту винагороди ГВО. Очевидно, що така плата за ефективність стає значним фактором життя корпорацій, який свідчить про те, що він може стати цінним шляхом для акціонерів щодо зменшення трагічакційних затрат. Крім ГВО, багато інших осіб і економічних одиниць впливають на прибутки фірми і до них також відносяться визначення цих затрат.

4.3.2. Види злиттів/поглинань

Одним із найбільш очевидних свідочств зміни в організаційній структурі фірм є зростаюча кількість і вартість злиттів і поглинань. Злиття – це об'єднання приблизно рівних партнерів, в результаті якого заново створена компанія отримує нову назву. При поглинанні більша компанія купує й інтегрує в свою структуру бізнес меншої компанії. Розбіжність між злиттям і поглинанням визначається відношенням власності, управлінського контролю і фінансових угод. Ресурси, компетенції і конкурентні можливості заново створеної компанії звичайно однакові, незалежно від того, чи була вона створена за рахунок поглинання або злиття. В другій половині 1990-х рр. було характерним значне збільшення кількості злиттів фірм.

У значній частині сьогоденних поглинань одна або обидві групи фірм здійснювали свою операційну діяльність більше, ніж в одній країні, а значна кількість поглинань включала фірми із штаб-квартирами в різних країнах. В 2001 р. 29 % усіх зафіксованих поглинань та придбань, в яких брали участь американські фірми (із штаб-квартирою в США) включали або іноземного покупця, або іноземного продавця. Це значно вищий відсоток, ніж в 1970–80-х рр.

Кожне злиття має свою, безумовно, унікальну мотивацію. Але деякі поглинання можуть поділяти певні мотивації, відповідно до яких можна виділити три характерні групи поглинань: горизонтальні, вертикальні і конгломерати. Класифікація типів злиття (поглинань) подана на рисунку 4.6.

Горизонтальні поглинання включають об'єднання фірм, які конкурують на одному й тому ж ринку; вертикальні злиття мають місце, коли покупці купують постачальників або навпаки. Конгломератні злиття об'єднують фірми, які займаються різними видами діяльності. Міжнарод-

ний характер поглинань привносить додаткові мотиваційні елементи.



Рисунок 4.5. Класифікація типів злиття і поглинання компаній [80]

Однією з мотивацій злиття є забезпечення прибутковості. Дві фірми можуть здійснювати злиття, оскільки вони очікують, що активи обох фірм можуть бути використані більш ефективно при їх об'єднанні, ніж у випадку самостійної діяльності. Це може бути досягнуто, якщо злиття дозволяє знизити витрати, покращити продукцію та розширити їх операційну діяльність більш ефективним чином, ніж якби вони були економічно окремими одиницями.

В деяких випадках ця ефективність може бути реалізована за рахунок економії затрат внаслідок збільшення розміру економічної одиниці після злиття, яке часто асоціюється з економією на масштабі або охопленні. Вона може бути результатом перерозподілу певної час-

типи фіксованих (накладних) витрат.

При горизонтальному злитті ефективність може бути досягнута за рахунок комбінації кращих елементів кожного підрозділу фірми. Однією з мотивацій вертикального поглинання може бути те, що певні транзакції між постачальниками і споживачами, які є самостійними фірмами, можуть бути надзвичайно гнучкими і можуть бути значно полегшені у тому випадку, коли обидві господарські одиниці будуть в складі однієї фірми. Вертикальні злиття можуть також стати ефективним засобом усунення розриву в цінах, які виникають, коли фірми взаємодіють між собою по виробництву ланцюга продукції, кожна з якої додає свою маржу. Усунення так званих подвійних марж приводить до зниження кінцевих цін на продукцію.

Вертикальна інтеграція являє собою такий спосіб дій, при якому ринковий механізм замінюється внутрішньогосподарськими операціями. Приклад: швейцарська фірма „Сейко”, виробник годинників, виробляє і основи деталі, і обладнання для виробництва годинників. Вертикальна інтеграція означає, що стадії виробництва і розподілу охоплені однією ієрархічною системою.

Вертикальна інтеграція – це така система, в якій компанія, що займається головним, або ключовим, виробництвом, контролює фірму, виробництво якої доповнює ключове. Наприклад, компанія-виробник автомобілів може стати об'єднуючим центром для виробників вузлів автомобілів, але виробник коробки передач не може об'єднати процес виробництва автомобілів.

Розрізняють три варіанти вертикальної інтеграції:

– інтеграція „вниз”, коли компанія, наприклад, сама виробляє компоненти і вузли;

– виробнича інтеграція „вгору”, яка включає розподіл. Наприклад, компанія використовує відповідну збутову мережу.

Цілі вертикальної інтеграції:

• усунення невизначеності. Щоб забезпечити постачання матеріалами і компонентами, забезпечити збут товарів, необхідний контроль наступних за виробництвом виробничих процесів аж до розміщення замовлень;

• обмеження конкуренції шляхом монополізації забезпечення сировиною і напівфабрикатами, а також каналів розподілу. Якщо монополізації неможливо, компанії слід добиватися переваг в конкурентній боротьбі, контролюючи наступні за виробництвом стадії руху товарів;

• покращення якості і зниження витрат. Коли є синергетичний ефект при подібності технологій, які використовуються при виробництві основної продукції фірм, що інтегруються, результатом інтеграції є переваги, породжувані масовим виробництвом. Наприклад, інтеграція чавуну і сталі знижує транспортні витрати, забезпечує еко-

помію енергії, скорочує матеріальні запаси тощо;

- швидке пристосування до змін технології шляхом планомірного регулювання напрямків і масштабів виробництва.

Вертикальна інтеграція поглинає ринковий механізм, природним результатом чого є розростання і ускладнення організаційної структури.

Наприклад, японські компанії зробили свої окремі виробничі підрозділи і збутові відділи юридично незалежними дочірніми фірмами („Сейко”, Sony тощо). Це пояснюється необхідністю примусити відділи забезпечити самокупність і підкреслити їх відповідальність за результати своєї діяльності. Звичайно, дочірні фірми знаходяться під контролем головної компанії, однак вони більш незалежні і їм самим необхідно нести тягар витрат.

У великих суднобудівних компаніях Японії „Міцубі”, „Міцубісі хеві індастрі” та ін. на суднобудування припадає всього 20–30 % продаж. Вони диверсифікували своє виробництво за рахунок близьких споріднених галузей, таких як виробництво металоконструкцій, нагрівальних мегалургічних печей та охолоджувальних установок, будівництво підприємств. Компанії, які не диверсифікували своє виробництво, або були поглинуті іншими корпораціями, або збанкрутіли.

Зменшення транзакційних витрат, про які дискутувалося вище, може бути ще одним важливим джерелом ефективності. Якщо вище керівництво корпорації не бажає або не в змозі приймати рішення щодо збільшення прибутків акціонерів, воно може бути замінене при злитті або поглинанні. Або, якщо фірма має активи, збільшити вартість яких може нова команда менеджерів, фірма може найняти нових, кращих менеджерів. У деяких випадках існуюча команда менеджменту може бути неефективною, оскільки її стимули неадекватні для забезпечення інтересів акціонерів або які можуть сприяти поведінці, яка прямо протилежна цим інтересам. Поглинання або злиття таких фірм забезпечує цінну можливість для нових власників не тільки замінити менеджмент, але також змінити структуру управління фірмою.

Деякі придбання можуть бути мотивованими амбіціями менеджерів збільшити розміри фірм під їх контролем, навіть незважаючи на зниження при цьому прибутків акціонерів. Але дослідження свідчать також про те, що таке невдале придбання може збільшити вірогідність того, що сам покупець стане метою придбання.

Злиття з перетинанням кордонів може забезпечити ефективність подібну описаній вище, але міжнародна природа цих транзакцій створює інший набір потенціальних вигод. Саме відкриття світових ринків і доступ до міжнародної торгівлі підвищує продуктивність. Тому злиття з перетинанням кордонів забезпечує вигоди, які не можуть бути досягнутими при чисто національній реорганізації. Результат може

бути досягнутим, наприклад, внаслідок усунення торгових бар'єрів, які стримують експорт фірми до інших країн, але не від купівлі виробничих потужностей і виробництва тут таких же товарів.

Інша вигода від злиття з перетинанням кордонів може бути отримана внаслідок кращого розуміння потреб споживачів на іноземному ринку або придбання компанії з ефективними закордонними каналами розподілу. Альтернативно, переваги можуть виникнути внаслідок різниці в заробітній платі в різних країнах, що робить вигідним для фірм розміщення трудомісткого виробництва в країнах із надлишками некваліфікованої робочої сили. В той же час розміщення інших видів діяльності, наприклад, дослідних робіт, відносно вигідно здійснювати в країнах з кваліфікованою робочою силою.

Безумовно, деякі з цих вигод можуть не потребувати злиття, а можуть бути реалізованими лише шляхом розміщення нових виробництв за кордоном.

Дві переваги, які забезпечують злиття компанії:

- більш швидкий вихід на нові ринки;
- доступ до існуючих підприємницьких ресурсів та можливостей,

таких як розкручені бренди.

Додаткові вигоди, які можуть забезпечити злиття або спільні підприємства, полягають в передачі (переміщенні) управлінських або технологічних ноу-хау через національні і фірмові кордони.

Фірми зайняті пошуком потенційної користі від можливого злиття з метою збільшити свою прибутковість на конкурентному ринку. Злиття за такими мотиваціями мають потенційно забезпечити споживачів більш дешевими і якісними товарами або послугами. Але деякі злиття можуть призвести до зменшення конкуренції. Це може мати місце тоді, коли злиття конкурентів дозволяє об'єднаній фірмі підняти ціни на товари та послуги, які вони продають, або знизити ціни, за якими вони купують товари та послуги у постачальників. У випадку вертикального злиття фірма може мати можливість зменшити конкуренцію, з якою вона стикається, за рахунок отримання контролю за важливими постачальниками або споживачами в галузі.

Високі ціни для споживачів є результатом зменшення конкуренції внаслідок того, що економісти, як правило, називають монопольною силою, тобто силою окремого продавця, який впливає на ринкову ціну. Нижчі ціни постачальників є результатом зменшення конкуренції внаслідок того, що економісти називають силою монополії, або здатністю окремого покупця впливати на ринкову ціну. Обидва ефекти є прикладом ринкових сил і, отже, предметом конкурентної політики. Уряд має не допускати такі злиття, результатом яких є шкідливий ефект на умови конкуренції. Окремі випадки таких злиттів мають місце і в Україні, зокрема в гірничо-металургійній галузі.

У 1980-ті роки в закордонній практиці переважали два типи реорганізації фірм. Перший включав злиття двох великих фірм в одній і тій же галузі, а другий включав злиття конгломератів, коли індивідуальні види бізнесової діяльності часто продавалися фірмам, конкуруючим на тому ж ринку. Тенденції об'єднання двох фірм однієї і тієї ж галузі продовжували нарощуватися і в 1990-ті рр.

У 1980-90-ті роки злиття були об'єднаннями (за певними ознаками – кластери) в окремих галузях, хоча галузі, в яких утворювалися кластери, змінювалися в часі. Це свідчить про те, що злиття можуть бути важливим засобом для компаній, які повинні реагувати на широко-масштабні порушення рівноваги, таких як дерегуляція (скорочення обсягів втручання держави в економіку), технологічні інновації, порушення постачання. Між 1988–1997рр. в середньому приблизно половина вартості злиттів припадала на галузі, які пристосувалися до умов, викликаних дерегуляцією. Дослідження Масачусетських госпіталів ілюструють вплив технологічних інновацій на схильність до злиття. Дослідження показали, що нова лікувальна терапія і поліпшення в методиці лікування були частково відповідальними за суттєве зниження кількості днів знаходження стаціонарно хворих з початку 1980-х до середини 1990-х років. Це зменшення потреби у лікарняних ліжках привело до значної консолідації госпіталів за цей період, більшість з яких були налаштовані на злиття.

4.3.3. Характеристика основних мотивів злиттів (поглинань)

Виходячи з прагнення компанії до максимізації прибутку, більшість мотивів, спонукаючих компанії зливатися/поглинати, можна поділити на такі групи [80]:

1) мотиви зменшення впливу ресурсів (в основному грошових, які є витратами підприємства);

2) мотив збільшення/стабілізації припливу ресурсів;

3) неїтральні відносно руху ресурсів мотиви.

В узагальненому вигляді класифікація мотивів зображена на рисунку 4.7.

Можна було б виділити в окрему групу мотиви більш ефективного використання наявних ресурсів, але в кінцевому підсумку більшість з них зводяться до однієї з вищезазначених груп. Так, підвищення якості управління приводить до більш ефективного використання часу окремими працівниками і, як наслідок, до зниження витрат праці на персонал (в даному випадку сукупної заробітної плати) і зменшення впливу ресурсів.

В результаті здійснення злиття/поглинання досягається синергетичний ефект.

Зменшення відпливу ресурсів	Збільшення припливу ресурсів	Нейтральні мотиви
<ul style="list-style-type: none"> - ефект масштабу - централізація функцій - ліквідація дублювання - усунення неефективності - об'єднання НДКР - більш дешевий доступ до інформації - менша вартість кредиту - зменшення відрахувань до бюджету 	<ul style="list-style-type: none"> - диверсифікація - мотив монополій - підвищення кредитоспроможності - великі контракти - доступ до інформації - взаємодоповнюючі ресурси 	<ul style="list-style-type: none"> - різниця ринкової і балансової (ліквідаційної) вартості - too big to fail - егоїстичні мотиви менеджера - захист від поглинання

Рисунок 4.7 – Структура основних мотивів злиття/поглинання компаній

Синергізм – один із основних компонентів товарно-ринкової стратегії фірми. В діловій літературі дане поняття також називається ефектом „2 + 2 = 5”, щоб підкреслити, що фірма вишукує такі товарно-ринкові комбінації, в яких ефект від суми більше, ніж сума ефектів складових частин.

Можна виділити два основні напрямки, за якими теоретично можливе досягнення синергії при злиттях/поглинаннях компаній:

1. Збільшення економічної ваги компанії і поява в зв'язку з цим нових можливостей, таких як:

- можливості отримання більш вигідних економічних пропозицій і умов у зв'язку з новими погужностями, обсягом закупівель тощо;
- можливості тиску на ринок та його учасників.

2. Більш ефективне використання наявних ресурсів за допомогою:

- ефекту масштабів;
- централізації і ліквідації дублювання;
- більш ефективного використання капіталу, персоналу та інформації;
- впровадження більш ефективних методів управління;
- придбання взаємодоповнюючих ресурсів;
- диверсифікації.

На практиці рішення про злиття/поглинання в кожному конкретному випадку повинно бути підкріплено кількісними розрахунками, які дозволяють порівняти різні варіанти.

У загальному вигляді формула для оцінки одномоментного (на момент часу t) синергетичного ефекту від злиття компаній має такий вигляд:

$$C_t = C_{st} + C_{kt} + C_{nt} + C_{Mot} + C_{ut} + C_{vt} + C_{Dt} \quad (4.1)$$

де C_t – загальний одномоментний синергетичний ефект (СЕ) в момент часу t після злиття/поглинання; C_{st} – СЕ масштабів при досягненні більш оптимального обсягу виробництва та взаємодоповнення ресурсів (розраховується як сума різниць неоптимальних і оптимальних витрат на одиницю продукції, помножених на реальний обсяг виробництва за видами продукції); C_{kt} – СЕ, який досягається на ринку капіталу (прибутки на кредити і інший капітал, наприклад акціонерний при випуску акцій, який може бути отриманий лише у випадку злиття/поглинання; різниця в сплачених відсотках за кредит тощо); C_{nt} – синергетичний ефект за рахунок зменшення сплати податків, митних та інших платежів у держбюджет; C_{Mot} – СЕ за рахунок „монопольного” становища на ринку і можливості виступати як на споживачів/замовників, так і на постачальників (здатність уникнути цінової конкуренції, тиск на постачальників і отримання скидок на великі обсяги поставок, виграш великих, у тому числі державних контрактів); C_{ut} – СЕ за рахунок централізації, усунення дублюючих функцій і економії, таким чином, поточних затрат (розраховується як різниця між сумою витрат окремих внутріфірмових одиниць до об'єднання і затратами централізованої одиниці); C_{vt} – СЕ за рахунок кращого управління і усунення неефективності процесів (розрахунок здійснюється шляхом порівняння старих і нових величин затрат по окремих процесах); C_{Dt} – СЕ за рахунок диверсифікації (підвищення попиту на продукцію внаслідок розширення асортименту використання переваг „все з одних рук” при отриманні великих замовлень, збільшення збуту в зв'язку з використанням нових каналів і ринків збуту при географічній диверсифікації, зниження ризику загальних витрат тощо).

В свою чергу, сумарний очікуваний синергетичний ефект (CCE) від угоди по злиттю/поглинанню розраховується як дисконтована в часі сума ефектів C_t за вирахуванням величини сплаченої премії, безпосередніх затрат на поглинання в початковий момент та витрат впровадження post-merger фази (Z_{mer}):

$$CCE = \sum_{t=1}^n C_t (1+k)^{-t} - Z_{mer}, \quad (4.2)$$

де n – горизонт планування; k – використана ставка дисконту.

Намагання до розширення обсягів операцій є характерною рисою будь-якого бізнесу. Однак, щоб таке розширення здійснювалося шляхом злиття/поглинання, необхідно, щоб цей спосіб був більш дешевим порівняно з можливими альтернативами, наприклад, з розширенням обсягу продажу шляхом рекламної компанії або розширенням збутової мережі і відкриттям власних філіалів за кордоном.

Розглянемо метод якісної оцінки сумісних ефектів, враховуючи, що вимір синергізму багато в чому схожий з тим, що називають „оцінкою

сильних і слабких сторін". Для оцінки ступеня синергізму вимірюються сумісні ефекти між двома товарно-ринковими рішеннями. При оцінці сильних і слабких сторін ранжуються здібності фірми стосовно деякого бажаного рівня. Перше (рішення) використовується при прийнятті рішення про новий товар (ринок), друге – для рішення про розвиток певних сильних сторін або про усунення деяких недоліків усередині компанії.

Нижче пропонується техніка оцінки, прийнятна для обох цілей, шляхом створення профілю здібностей, яку можна використати для:

- оцінки сильних і слабких внутрішніх сторін компанії;
- виявлення синергетичних характеристик фірми, якими вона може скористатися для пошуку нових можливостей;
- виміру синергетичного потенціалу можливого варіанта стратегічного розвитку.

Найпростіше пояснити поняття синергізму таким чином [20]. Кожний товарно-ринковий варіант впливає на загальну прибутковість фірми. Нехай річний обсяг продажу кожного товару становить S гривень. Поточні витрати дорівнюють O гривень і включають в себе оплату праці, матеріалів, накладні витрати, витрати на управління і амортизацію. Для виробництва і реалізації товару, придбання обладнання і створення дистрибуторської сітки необхідні інвестиції в розмірі J гривень.

Тоді норма повернення інвестицій (НПІ) для товару P_i дорівнює:

$$\text{НПІ} = \frac{S_i - O_i}{J_i} \quad (4.3)$$

Згідно з цією формулою величина необхідного повернення інвестицій може бути отримана в результаті ділення різниці між поточними доходами та витратами за період на обсяг інвестицій, необхідний для виведення товару на ринок. Аналогічна формула справедлива і для інших товарів: P_1, P_2, \dots, P_n .

Якщо всі товари ніяк не пов'язані між собою, загальний обсяг продажу фірми дорівнює:

$$S_i = S_1 + S_2 + \dots + S_n \quad (4.4)$$

Аналогічно поточні витрати і обсяг інвестицій становлять:

$$O_i = O_1 + O_2 + \dots + O_n \quad (4.5)$$

$$J_i = J_1 + J_2 + \dots + J_n \quad (4.6)$$

Узагальнення повернення інвестицій становить:

$$\text{НПІ}_i = \frac{S_i - O_i}{J_i} \quad (4.7)$$

Остання формула справедлива тоді, коли поточні витрати і інвестиції ніяк не пов'язані між собою. Це дозволяє знаходити їх загальну суму простим додаванням. На практиці подібна ситуація виникає в

інвестиційних компаніях, які займаються незалежними (одна від одної) цінними паперами, або конгломератах, в яких відсутня взаємодія між окремими підрозділами. Загальна рентабельність компанії визначається шляхом середньоарифметичної рентабельності створюючих її частин.

У більшій компанії існує ефект масштабу, який полягає в тому, що велике виробництво з певним обсягом продажу має більш низькі затрати на виробництво одиниці продукції, ніж декілька дрібних, які мають в сукупності її ж обсяги продажу. Аналогічно і обсяг інвестицій у великій фірмі може бути меншим, ніж проста сума окремих інвестицій. Використовуючи попередні символи, це твердження можна виразити так:

Якщо $S_c = S_n$, то

$$O_c \leq O_1; J_c \leq J_1,$$

де показники з індексом „С” відповідають одній „інтегрованій” фірмі, а з індексом „З” – різним фірмам. В результаті потенціально повернення інвестицій в „інтегрованій” фірмі більше, ніж сукупне повернення інвестицій, отримане від вкладення тієї ж суми грошей у відповідні товари в декількох незалежних фірмах:

$$\text{НП}_c > \text{НП}_1.$$

Такого ж результату, звичайно, можна досягти і при однаковому обсягу інвестицій.

В цьому випадку:

$$S_c \geq S_1, O_c \leq O_1; J_c = J_1.$$

При незмінному обсязі інвестицій фірма, яка виробляє весь набір товарів, може отримати більший прибуток або мати менші витрати, ніж декілька окремих конкуруючих компаній.

Фірма, яка оптимізує цей ефект, ретельно підбирає товари і ринки, має високу гнучкість у виборі конкурентної позиції. Вона може захопити більшу частку ринку завдяки низьким цінам, може дозволити собі витрати, більше засобів на дослідження і розробки, порівняно з конкурентами, може максимізувати НП і тим самим привабити до себе інвесторів. І все це можна досягти, зберігаючи конкурентоспроможність відносно компаній, які не так відповідально підходять до вибору товарів і ринків.

Розрізняють такі види синергізму:

1) **Синергізм продажу.** Даний тип синергізму може мати місце, коли для декількох товарів використовуються одні й ті самі канали розподілу, управління процесом продажу відбувається з єдиного центра або використовуються одні складські приміщення. Якщо весь асортимент продукції складається із взаємопов'язаних товарів, вони реалізуються разом, що підвищує ефективність роботи торгового персоналу.

Загальна реклама стимулювання збуту, наявна репутація – все це спрямує підвищення доходу, отриманого на одну вкладену гривню.

2) **Оперативний синергізм.** Результат більш ефективного використання основних засобів і персоналу, розподіл накладних затрат, спільне проведення навчання, великих закупок.

3) **Інвестиційний синергізм.** Даний синергізм проявляється внаслідок спільного використання виробничих потужностей, заготовки запасів сировини, перенесення досліджень і розробки з одного продукту на інший, спільної обробки виробів, використання одного і того ж обладнання.

В різних галузях промисловості перед менеджментом виникають різноманітні стратегічні, організаційні та оперативні проблеми. Якщо при вході в нову галузь керівництво фірми виявляє, що виникли проблеми в основному схожі з тими, що зустрічалися раніше, вона має непогані шанси ефективно управляти новим напрямком бізнесу. А оскільки компетентних керівників вищої ланки не так багато, будь-яке покращення в керівництві позитивно впливає на все підприємство. Тому ефект синергізму буде значним. Якщо ж, навпаки, проблеми в новій галузі є новими і незнайомими, позитивний ефект синергізму не тільки буде низьким, але й існує загроза негативного ефекту рішень керівництва. Особливо це стосується галузей з використанням високих технологій. Наприклад, якщо керівництво, не маючи достатнього досвіду, прийме рішення самостійно контролювати ціну в такій конкурентній галузі, як виробництво цигарок або автомобілів, воно заздалегідь приречене на поразку.

Цей приклад показує, що синергізм менеджменту, як, взагалі, і синергізм інших типів, може бути як позитивним, так і негативним. Спроби використати наявні потужності для виробництва тих товарів, для яких вони не передбачені (наприклад, коли авіаційні заводи виготовляють алюмінієві каструлі) можуть призвести до загальної рентабельності, яка буде нижча, ніж рентабельність двох окремих операцій. Те ж саме можна сказати про виконання організацією нових функцій (наприклад, продажу товарів промислового призначення через торговців споживчими товарами).

Як уже було відмічено, існують два способи виміру синергетичного ефекту:

1) оцінка скорочення затрат при спільному веденні операцій при даному рівні доходу;

2) оцінка збільшення прибутку при даному рівні інвестицій.

Зупинимося на першому підході.

При входженні в новий товарно-ринковий сегмент на початковому етапі до затрат, які легко визначаються, таких як витрати на сировину та обладнання, додаються наявні затрати, пов'язані з переходом

в нову сферу бізнесу: створення нової організації, встановлення нових правил та процедур, найму нових робітників, що володіють необхідними знаннями, розплата за помилки в побудові організаційних відношень і за перші рішення в незнайомому середовищі, які, як відомо, звичайно виходять „комом”, нарешті, затрати на те, щоб завоювати довіру покупців.

Хоча ці всі затрати разові, більшість з них не має грошового виразу, всі вони впливають на оперативні витрати початкового періоду. Їх важко виявити, оскільки більшість з них не визначені (ні в одній фірмі не знайдеться спеціального рахунка під назвою „прорахунки керівництва на початковому етапі”). Ці витрати стають помітними лише опосередковано при проведенні нестандартних оперативних досліджень. Поки у фірмі існують подібні затрати, вона знаходиться в гіршому становищі порівняно з конкурентами, які позбавлені подібних витрат.

Чи стикнеться компанія з такими початковими затратами, чи ні, залежить від того, якою мірою її ресурси та навички працівників відповідають вимогам нового товарно-ринкового середовища. Якщо його вимоги значно відрізняються від того, що є у фірмі, в будь-якому функціональному підрозділі можуть зрости витрати. Тому в нових компаніях потенційно може бути і позитивний, і негативний синергізм. Фірма з позитивним синергізмом буде мати конкурентну перевагу перед компанією, якій цього синергізму не достаче. В доповнення до прямих і прихованих грошових затрат на початковому етапі діє розплата за затримки в часі. Фірма, яка має необхідні навички і ресурси, зокрема виробничі можливості і канали розподілу, що відповідають новому ринку, можуть швидко пристосувати їх до нових умов і тим самим вирватися вперед порівняно з компаніями, яким доводиться починати з нуля. Тимчасова перевага в синергізмі може мати особливе значення, коли новий сегмент ринку знаходиться в стадії швидкого розвитку. При вході на ринок з нерозвиненим, який знаходиться в „інкубаційному періоді”, попитом можливість швидкого реагування не так важлива. Аналогічно складеться ситуація і на стабільному, повільно зростаючому ринку.

Отже, на початковому етапі синергізм може існувати в двох формах:

- у формі грошових збережень завдяки тому, що фірма має все необхідне для ведення нового бізнесу;
- у формі економії часу, коли компанія стає конкурентоспроможною.

Інша категорія затрат при входженні в нову сферу пов'язана з самим веденням діяльності, маються на увазі оперативні затрати і інвестиції. Тут є два основні фактори, які приводять до синергізму:

1) перевага на масштабі – в більшості операцій витрати на одиницю продукції скорочуються при збільшенні обсягів виробництва. Наприклад, при закупівлі більших партій можливі скидки, при виробництві більших партій скорочуються прямі витрати;

2) наявність більш тонкого ефекту синергізму, пов'язаного з розподілом товару накладних витрат по декількох продуктах. Це можливо, оскільки в більшості функцій, які призводять до накладних витрат, необхідно докласти певний мінімум зусиль, щоб отримати необхідний результат. Якщо цього результату можна досягти шляхом диверсифікації, при якій використовуються вже існуючі накладні функції, досягаються економія і в новому, і в старому бізнесі. Наприклад, керівництво продажами і адміністрація повинні здійснюватися незалежно від того, чи виробляє фірма один продукт, чи має широкий асортимент, аналогічно повинно проводитися одне й те ж дослідження незважаючи на те, чи будуть його результати використовуватися при виробництві одного або декількох продуктів (якщо воно, звичайно, базується на однаковій технології).

Якщо здібності вищого керівництва використовувалися в минулій діяльності фірми не повністю, а менеджери володіють достатніми знаннями і досвідом, дана обставина забезпечує найбільш ефективний елемент для успішного ведення нової діяльності. На жаль, цей потенційно найпотужніший компонент синергізму найважче виміряти. Можна привести багато прикладів диверсифікації, в яких була зроблена неправильна оцінка – або не був усвідомлений той факт, що вище керівництво працює на повну силу і що настання нових обов'язків призведе до зменшення ефективності менеджерів, або новий бізнес потребує зовсім інших талантів і що синергізму насправді і бути не може.

Взагалі синергетичні ефекти початкового періоду тісно пов'язані з оперативним синергізмом. Однак сила цих ефектів різна.

Очевидно, що ефекти синергізму симетричні. Наприклад, коли материнська компанія передає отримані результати досліджень дочірній, остання у відповідь може надати у відповідь свої канали розподілу для реалізації продукції „родички”.

Не такий частий, але більш бажаний ефект досягається тоді, коли компанія, яка спеціалізується на двох видах діяльності, об'єднуючи ресурси, отримує доступ до таких товарів (ринків), на які вона не могла б вийти без великих додаткових інвестицій. Саме такого роду перевагами керівництво концерну Daimler – Benz пояснило (недавнє) придбання великої компанії, зайнятої електронікою. Вона вважає, що це наближує компанію до випуску нового покоління автомобілів, управління якими буде базуватися на використанні досягнень комп'ютерної техніки.

Всі основні синергічні ефекти можна описати трьома змінними:

- збільшення продукту в грошовому виразі;
- зниження операційних витрат;
- зменшення потреби в інвестиціях.

Всі три змінні нерозривно пов'язані з часом. Тому четвертим синергічним ефектом можна вважати прискорення змін цих змінних. Якби таку прив'язку змінних можна було здійснити на практиці, загальний ефект синергізму можна було б відобразити в алгоритмі визначення НІІ (або при розрахунку грошових потоків).

Однак частіше всього зробити це не вдається, особливо при стратегічних товарно-ринкових змінах, в яких фірма має невеликий досвід. В таких умовах, хоча і можливо виділити основні змінні, вплив на синергізм, як ми зробили це уже раніше, кількісно оцінити і об'єднати їх ефекти неможливо.

Оцінка синергізму починається з того, що синергічні ефекти групуються за функціональними підрозділами фірми: загальні управління дослідження і розробки, маркетинг і оперативна діяльність (в яку входять виробництво, закупівля контрольних запасів, розподіл і складування). Всередині кожної категорії розглядаються три можливі синергічні ефекти:

1) ефект, пов'язаний з новою товарно-ринковою комбінацією (цей результат є особливо важливим, коли розглядається придбання компанії, близької за розмірами до материнської);

2) внесок материнської компанії в новий товар/ринок;

3) подальші товарно-ринкові дії, які можуть здійснити дві компанії в результаті об'єднання.

Приклад синергії (сумісний вплив ефекту масштабу і охоплення) – супервеликі роздрібні магазини зі зниженими цінами і авіалінії, які працюють за принципом „вісь і спиці”: кожна невелика повітряна лінія – „спиця” спрямовує пасажирів в центр – „вісь”. Пасажирів перевозять гуди з невеличких містечок, а потім пересаджують на великі авіалайнери, щоб летіти в інші центри – „осі” або у великі міста.

Але однопродуктова економія на масштабі може бути зведеною до нуля від'ємною синергією – від'ємною економією на охопленні, викликаною тим, що один продукт може заважати (служити перешкодою) іншому. Це означає, що взагалі дешевше розширити виробництво двох продуктів окремо, з використанням різних виробничих потужностей, ніж однієї і тієї ж потужності.

Прикладом тому є автошляхи. Шляхи тільки для легкових автомобілів, на яких заборонений рух важких ваговозів, користуються однопродуктовою економією на масштабі: чим більша спроможність, тим менші витрати на один автомобіль, особливо якщо взяті до уваги дорожні затори. Бо час це гроші. Дороги тільки для вантажівок викорис-

товують одноприбуткову економію на масштабі аналогічним чином. Але якщо ваговози і легкові автомобілі їздять по одній і тій же дорозі, існує взаємна економія на охопленні (взаємна економія від асортименту).

4.3.4. Економічний механізм вертикальної інтеграції

Однією з причин виробничої інтеграції є невідповідність між затратами та прибутками на певних стадіях економічного процесу.

Тому відправною точкою для прийняття рішень, пов'язаних з інтеграцією, є аналіз структури затрат і потоку затрат для всього економічного процесу. Те співвідношення стадій в економічному процесі, при якому співвідношення між витратами та доходами залишається найбільш сприятливим впродовж тривалого періоду часу, є кращим балансом інтеграції для даного бізнесу.

Доцільність комплексного використання ефекту операційного леввереджу дозволяє мінімізувати негативний ефект при різкій зміні економічної кон'юнктури в будь-якій галузі.

Необхідність дотримання того принципу, що кожне наступне виробництво повинно враховувати структуру витрат для всіх попередніх стадій виробництва готової продукції, відомого як ефект операційного леввереджу, розглянемо детально.

Для механізму операційного леввереджу базується на такому. Наявність у складі затрат будь-якої суми постійних їх видів призводить до того, що при зміні обсягу реалізації продукції, сума операційного прибутку завжди змінюється ще вищими темпами. Інакше кажучи, постійні операційні затрати самим фактом свого існування викликають непропорційно вищі зміни суми операційного прибутку підприємства при будь-якій зміні обсягу реалізації продукції незалежно від розміру підприємства, галузевих особливостей його операційної діяльності й інших факторів.

Чим більша частка постійних витрат в загальній сумі операційних затрат підприємства, тим більшою мірою змінюється сума операційного прибутку відносно темпів зміни обсягів реалізації продукції.

Співвідношення постійних і змінних операційних затрат підприємства характеризується „коефіцієнтом операційного леввереджу”, який розраховується за такою формулою:

$$K_{оп} = \frac{C_{п.о.}}{C_o}, \quad (4.8)$$

де $C_{п.о.}$ – сума постійних операційних витрат; C_o – загальна сума операційних витрат.

Чим вище значення коефіцієнта операційного левереджу на підприємстві, тим більшою мірою воно здатне прискорити темпи приросту операційного прибутку відносно темпів приросту обсягів реалізації продукції.

Інакше кажучи, при однакових темпах приросту реалізації продукції підприємство, яке має більший коефіцієнт операційного левереджу, при інших однакових умовах завжди буде більшою мірою нарощувати суму свого операційного прибутку порівняно з підприємством із меншим значенням цього коефіцієнта.

Конкретне співвідношення приросту суми операційного прибутку і суми обсягів реалізації, яке досягається при певному коефіцієнті операційного левереджу, характеризується показником „ефект операційного левереджу”. Принципова формула розрахунку цього показника має такий вигляд:

$$E_{\text{оп}} = \frac{\Delta \Pi_{\text{н.о.}}}{\Delta P}, \quad (4.9)$$

де $E_{\text{оп}}$ – ефект операційного левереджу; $\Delta \Pi_{\text{н.о.}}$ – темпи приросту валового операційного прибутку; ΔP – темп приросту обсягів реалізації продукції, %.

Задаючись тим чи іншим темпом приросту обсягів реалізації продукції, завжди можна, використовуючи вказану формулу, визначити, в яких розмірах зростає сума операційного прибутку при коефіцієнті операційного левереджу, який склався на даному підприємстві. Розбіжності в досягнутому ефекті на різних підприємствах будуть визначатися розбіжностями у співвідношенні їх постійних і змінних операційних витрат, що характеризується коефіцієнтом операційного левереджу.

Особливості прояву механізму операційного левереджу:

1) позитивний вплив операційного левереджу починає проявлятися лише після того, як підприємство подолає точку беззбитковості своєї операційної діяльності;

2) після подолання точки беззбитковості, чим вищим є коефіцієнт операційного левереджу, тим більший вплив на приріст прибутку при збільшенні обсягів реалізації продукції;

3) найбільший позитивний вплив операційного левереджу досягається в полі, максимально наближеному до точки беззбитковості;

4) механізм операційного левереджу має і зворотну спрямованість – при будь-якому зникненні обсягів реалізації продукції ще більшою мірою буде зменшуватися розмір валового операційного прибутку;

5) ефект операційного левереджу стабільний тільки впродовж короткого періоду часу. Це пояснюється тим, що операційні затрати, які відносяться до складу постійних затрат, залишаються незмінними лише протягом короткого відрізка часу.

Як тільки в процесі нарощування обсягів реалізації відбувається черговий стрибок суми постійних операційних затрат, підприємству необхідно подолати нову точку беззбитковості.

Розуміння механізму прояву операційного левереджу дозволяє шлеспрямовано управляти співвідношенням постійних і змінних затрат в цілях підвищення ефективності операційної діяльності. Це управління полягає в зміні значення коефіцієнта операційного левереджу при різних тенденціях кон'юнктури товарного ринку і стадіях життєвого циклу підприємства.

При несприятливій кон'юнктурі товарного ринку, що викликає можливе зниження обсягів реалізації продукції, а також на ранніх стадіях життєвого циклу підприємства, коли воно ще не пододало точку беззбитковості, необхідно вживати заходи щодо зниження значення коефіцієнта операційного левереджу. І навпаки, при сприятливій кон'юнктурі товарного ринку і значному запасі мінорити вимоги до здійснення режиму економії постійних затрат можуть бути послаблені – в такі періоди підприємство може значно розширити обсяги реальних інвестицій, здійснюючи реконструкцію і модернізацію основних виробничих фондів.

Управління операційним левереджем може здійснюватися шляхом зміни як постійних, так і змінних витрат. При управлінні постійними витратами слід мати на увазі, що високий їх рівень значною мірою визначається галузевими особливостями здійснення операційної діяльності, які визначають різний рівень фондосності виробленої продукції, диференціацію рівня механізації та автоматизації праці. Крім того, слід відзначити, що постійні витрати меншою мірою підлягають швидким змінам, тому підприємства, які мають високий коефіцієнт операційного левереджу, втрачають гнучкість в управлінні своїми витратами.

Однак на кожному підприємстві є достатньо можливостей зниження при необхідності суми і частки постійних операційних витрат:

- скорочення накладних затрат (витрат на управління) при несприятливій кон'юнктурі товарного ринку і нематеріальних активів;
- продажу частини обладнання, що не використовується, з метою зниження амортизаційних відрахувань;
- широке використання короткострокових форм лізингу машини та обладнання замість їх придбання тощо.

Зменшення змінних витрат забезпечується підвищенням продуктивності праці; скороченням запасів сировини, матеріалів, готової продукції при несприятливій кон'юнктурі товарного ринку; зниженням норм витрат матеріалів, енергії тощо.

Проаналізуємо більш детально вплив частки умовно-постійних витрат на основні економічні параметри підприємства при зміні обсягу

виробництва продукції (робіт, послуг). Дослідження виконані для підприємств гірничо-металургійного комплексу [5]. Розглянуті такі технологічні процеси, як добування, подрібнення, збагачення руди, огрудкування, виробництво чавуну та сталі. При цьому виконані три варіанти розрахунку витрат: окремо з кожного процесу, з даного і всіх попередніх процесів зростаючим підсумком (комбінування), а також з кожного процесу за їх комерційної самостійності, тобто коли вартість вхідних сировини, напівфабрикатів і таке інше включається в змінні витрати. Розрахунки виконані на основі калькуляцій собівартості Північного гірничо-збагачувального комбінату за 1992 р. До умовно-постійних витрат віднесені:

- при добуванні руди – погашення гірничо-підготовчих робіт, 50 % витрат на внутрішньорудникове переміщення сировини, ремонтний фонд, амортизація основних засобів, обслуговування виробництва, цехові і загальнорудникові витрати;

- при подрібненні руди – утримання основних засобів, ремонтний фонд, амортизація основних засобів; змінне устаткування, інструмент і інвентар; цехові і загальнорудникові витрати;

- при збагаченні – 50 % витрат на роботу транспортних цехів, зношення інструментів та пристроїв, змінне обладнання, утримання основних засобів; цехові, загальнорудникові та позавиробничі витрати;

- при огрудкуванні – утримання основних засобів, 50 % витрат транспортних цехів, амортизація основних засобів, обслуговування виробництва, змінне устаткування; цехові, загальнорудникові і позавиробничі витрати. Результати розрахунків зведені в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Результати розрахунків умовно-постійних витрат для підприємств гірничо-металургійного комплексу

Технологічний процес	Частка умовно-постійних витрат		
	тільки за процесом, $K_{п}$	за даним і попередніми процесами, $K_{п}''$	з даного процесу при комерційній самостійності попереднього процесу, $K_{п}'$
Добування руди	0,80	0,80	0,80
Подрібнення руди	0,68	0,77	0,10
Виробництво концентрату	0,41	0,58	0,21
Огрудкування	0,30	0,44	0,10
Виробництво чавуну та сталі	0,28–0,3	0,38–0,41	0,05–0,06

Як видно з таблиці, частка умовно-постійних витрат зменшується зі збільшенням глибини переробки гірничо-металургійної сировини. Це має місце як при розрахунку витрат з відповідного технологічного процесу, так і за сукупними витратами усіх попередніх процесів. При виділенні відповідного процесу в самостійний господарчий підрозділ (юридичну особу) частка умовно-постійних витрат для всіх процесів у 2–6,8 разу є меншою порівняно з часткою умовно-постійних витрат для відповідного процесу.

На рисунку 4.8 наведена модель економічного аналізу (графік „витрати-результати“) для металургійного заводу при вихідному обсягу виробництва металу 10 млн т. Середня вихідна собівартість 1 т металу 2,15 млн грн, ціна 1 т – 2,45 млн грн.

Умовно-постійні витрати при $K_{11} = 0,41$ та $K_{11} = 0,06$ дорівнюють відповідно 0,882 та 0,129 млн грн. Обсяг виробництва металу, що забезпечує самокупність при частці умовно-постійних витрат 0,41 та 0,06 дорівнює відповідно 7,46 та 3 млн т. Такі результати отримані при рівні рентабельності (прибуток до собівартості) 14%. За рентабельності 50% самокупність досягається при виробництві металу відповідно 4,51 та 1,07 млн т.

Таким чином, як видно з рисунка 4.8, для комерційно самостійного металургійного виробництва, коли залізородна сировина включається за оптовими цінами в змінні витрати металургійного комбінату ($K_{11} = 0,06$) навіть при зменшенні виробництва на 70% підприємство продовжує одержувати прибуток (вихідна рентабельність дорівнює 14%).

Якщо ж враховувати витрати лише за металургійним виробництвом ($K_{11} = 0,41$), то вже при падінні виробництва на 25,4% металургійний завод не одержує прибутку. За рентабельності 50% подібні результати досягаються при зменшенні виробництва, що становить відповідно 89,3 та 54,5%. Оскільки для гірничо-збагачувальних комбінатів $K_{11} = 0,44–0,57$, а для металургійного заводу $K_{11} = 0,05–0,06$, то падіння попиту на метал негативно відбивається на гірничорудній галузі. Оскільки металургійний завод враховує лише власні постійні витрати і не враховує постійні витрати попередніх виробництв, то тим самим він знижує загальний рівень собівартості при зниженні обсягу виробництва (за пропорційного зниження запасів рудної сировини). Як було показано вище, при зменшенні обсягу випуску продукції в 2 рази відносна економія металургійного заводу за цих обставин становить 56,7% всіх витрат на виробництво.

При зниженні обсягу споживання металу і залишкових запасах рудної сировини металургійний завод заробляє додатковий прибуток у майбутньому виробничому періоді, особливо при зростанні ціни на цю сировину. Вигода металургійного підприємства тим більша, чим

більше рентабельність виплавлення металу перевищує рентабельність гірничо-збагачувальних підприємств. Такий ефект може бути визначений як „квaziколоніальний ефект”. Очевидно, що при збільшенні обсягу виробництва правіше лінії „а-а” (рисунок 4.8) відносний вигравш отримують виробництва із більшою часткою умовно-постійних витрат. У нашому прикладі це гірничі підприємства. Вказану тезу підтверджує досить сильна конкурентна боротьба між металургійними та гірничодобувними підприємствами в чорній металургії України та особливості процесів їх взаємної інтеграції.

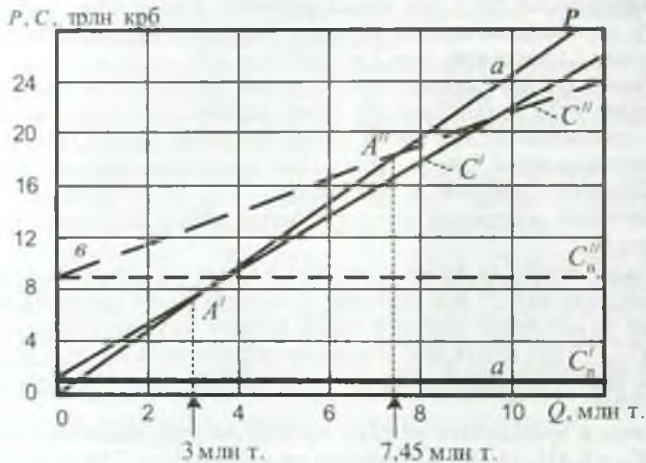


Рисунок 4.8 – Графік „витрати-результати” для металургійного заводу при вихідному обсязі виробництва металу 10 млн т:
 C_n^I, C_n^{II} – витрати при придбанні рудно-шихтових компонентів за оптовими цінами; C_n^{III}, C_n^{IV} – витрати при комбінуванні рудно-металургійного виробництва

Таким чином, можна зробити висновок, що кожне наступне технологічне виробництво повинне враховувати умовно-постійні витрати усіх попередніх виробництв або ж структуру витрат лише свого виробництва (процесу). У цьому випадку досягається мінімальний негативний ефект при різкій зміні економічної кон’юнктури.

Сучасна чорна металургія України має чудові можливості для створення повноцінних промислово-фінансових груп, об’єднуючих гірничорудні, коксохімічні, металургійні, метизні підприємства. Якщо врахувати, що сьогодні до 90 % феросплавів, чавуну, прокатної заго-

товки до труб, арматури, осей, рейок, сортового прокату експортується, очевидно, що створення вертикально інтегрованих компаній (ВІК), які дозволили б значно знизити собівартість, зменшило б залежність від коливань світових цін та нівелювало б наслідки слабого внутрішнього попиту. Крім того, необхідні значні інвестиції в розвиток галузі неможливі без мінімізації затрат.

Експортувати металургійну продукцію на зовнішні ринки і конкурувати за ціною з російською стає все складнішим, оскільки вартість всіх груп металургійної продукції зростає з причини зростання цін на енергоносії і транспортування продукції.

Практика створення вертикально інтегрованих металургійних компаній обумовлена рядом факторів, які дозволяють знизити технічні, управлінські і податкові зарати. Зокрема, створення вертикально інтегрованої компанії з участю гірничодобувного, коксохімічного і металовиробного підприємства дозволяє двічі звільнитися від ПДВ (на етапі передачі вугілля і руди), тобто приводить до 20-відсоткового зниження собівартості одиниці продукції. Крім того, цехова або холдингова побудова вертикально інтегрованих компаній дозволяє поліпшити якість і знизити кількість управлінського апарату. При цьому серед підприємств проводиться узгоджена цінова і збутова політика, що також дозволяє уникнути побічних податків, які переносяться на кінцевий товар. „Створення ВІК – ідеальний варіант для оптимізації оподаткування підприємства, оскільки існуюча податкова система не створює нормальних умов для роботи підприємств, і його багатоступеневість призводить до того, що податки накопичуються на кожному переділі, а кінцева продукція виходить дуже дорогою” – вважає В.Терещенко, виконавчий директор Української асоціації виробників чорних металів.

Але якщо все так очевидно, то чому всі українські підприємства не створили об'єднань на принципах вертикальної інтеграції? Справа в тому, що при об'єднанні в багатьох випадках відбувається конфлікт інтересів його учасників. Директори заводів, які повинні увійти у ВІК як цехи (як правило, це „коксохіміки” і „рударі”), втрачають економічну і організаційну самостійність. Ця проблема ускладнюється тим, що більша частина підприємств приватизована і нові власники різних заводів не завжди знаходять між собою взаєморозуміння. Наприклад, якщо на кокс сьогодні є добрий попит, то не всякий коксохімічний завод погодиться на об'єднання із споживачем своєї продукції.

В Росії створення вертикально інтегрованих компаній в металургії відбувається більш високими темпами. Так, Магнітогорський металургійний комбінат прийняв рішення про створення фінансово-промислової групи, до складу якої ввійдуть Михайлівський і Соколово-Сарбайський гірничо-збагачувальний комбінати, Челябінський трубопрокатний завод, Магнітогорський метизно-металургійний комбінат.

До активного будівництва вертикально інтегрованого холдингу приступила „Северсталь”. Уже сьогодні в розпорядженні комбінату є три гірничо-збагачувальні комбінати (ГЗК), а його продукція постачається на Череповецький сталепрокатний завод, який випускає приблизно 50 % всіх метизів Росії.

В Україні ближче всього до ВІК знаходилася „Запоріжсталь”. Підприємство з моменту створення в 1933 р. має повний виробничий цикл, оскільки в склад комбінату входять агломераційне, доменне, мартенівське, прокатне виробництво. За оцінками, 60 % ціни чавуну формує коке. Але, володіючи 30 % акціями „Запоріжкоксу”, менеджмент „Запоріжсталі” не зміг добитися повернення коксівного вугілля, яке вироблялося на давальницьких умовах. Більше того, „Запоріжсталь”, як один із найбільших акціонерів, не має важелів впливу на політику коксохімічного підприємства і не входить до складу його органів управління. І хоча це нетиповий приклад відносин акціонерів і підприємства, він свідчить про те, що створення ВІК зустрічає опір.

Найбільш вдалим прикладом вертикальної інтеграції є державний гірничо-металургійний комбінат „Криворіжсталь”. В 1996 р. до його складу ввійшли металургійний та коксохімічний заводи, Новокриворізький гірничо-збагачувальний комбінат, а весною 2001 р. – шахтоуправління „Криворіжсталь”. За рахунок зменшення податків, зокрема, ПДВ, податку на прибуток, податків на утримання автодоріг та в інноваційний фонд на проміжних ділянках виробництва, кішцева продукція стала дешевшою і збільшився прибуток. У результаті об’єднання „Криворіжсталь” забезпечує себе на 90 % агломераційною рудою і повністю коксом, концентратом і агломератом. Виключення становлять окатиші, які щомісячно в обсязі приблизно 100 тис. т потрібно закуповувати на Північному та Центральному ГЗК. Все це створило умови для покращення виробничих та фінансово-економічних показників роботи „Криворіжсталі”.

Слід детально зупинитися на фіскальних наслідках вертикальної інтеграції підприємств. Формування великих господарських одиниць шляхом об’єднання самостійних, але технологічно пов’язаних юридичних осіб – один із важливих методів зміцнення конкурентних переваг українських підприємств.

До найвагоміших податків, платниками яких є юридичні особи, належать податок на прибуток підприємств і податок на додану вартість (ПДВ). Розглянемо їх по черзі.

Очевидно, що сукупний фінансовий результат господарської діяльності не залежить від об’єднання чи дезінтеграції підприємств. Але з позицій податкового права певні наслідки таких дій можуть виникати.

Чинне законодавство із податку на прибуток підприємств передбачає, що в тому разі, коли суб’єктом господарювання є декілька філій, відділень та інших відокремлених підрозділів, можна сплачу-

вати або консолідований податок на прибуток (але за умови виску частини грошей територіальним громадам за місцем перебування цих підрозділів, виходячи з умовно розрахованої, тобто приписаної їм, суми прибутку), або окремі податки на прибуток кожного підрозділу, розраховані у звичайному порядку, хоча вони і не виступають як самостійні юридичні особи.

Розглянемо це на прикладі, який передбачає реалізацію ідеї об'єднання шахти, вуглезбагачувальної фабрики та електростанції (нижче умовні). Припустимо, що шахта має збитки в розмірі 15 гр. од., а фабрика і електростанція отримали прибутки в розмірі 20 і 30 гр. од. відповідно.

Коли виробничі одиниці працюють і платять податки самостійно, то збитки одних не використовуються для зменшення прибутку інших. У цьому випадку податок на прибуток сукупності підприємств становить $20 \cdot 0,25 + 30 \cdot 0,25 = 12,5$ гр. од. Якщо ж у разі інтеграції приймається рішення про введення єдиного обліку й сидати консолідованого податку, тоді податок на прибуток становитиме $(-15 + 20 + 30) \cdot 0,25 = 8,75$ гр. од.

Слід, однак, урахувати, що на практиці ситуація може бути дещо складнішою. Сам по собі факт інтеграції незалежних підприємств у єдину юридичну особу не приводить до зростання загальної суми доданої ними вартості, а отже, не повинен зумовлявати виникнення додаткових зобов'язань із ПДВ [81].

Перед фірмами часто постає проблема джерел постачання – вони мають вирішити, виробляти чи купувати їм комплектуючі частини для своєї кінцевої продукції. Як слід діяти фірмі – вертикально інтегруватися для виробництва власних комплектуючих частин, створити підприємство для їх виробництва чи купувати їх у незалежних постачальників? Рішення про виробництво або купівлю має важливе значення для виробничих стратегій багатьох фірм. Наприклад, в автомобільній індустрії типова автомашинна складається з понад 10 тисяч частин, а тому перед автомобільними фірмами постійно постає проблема рішення: виробляти чи купувати? Приміром, Ford of Europe виробляє на своїх власних заводах лише близько 45 % вартості автомобіля Fiesta. Решта 55 %, що переважно припадають на комплектуючі частини, надходять від незалежних постачальників. У галузі спортивного взуття проблема „виробляти чи купувати” з усією гостротою постала перед такими компаніями, як Nike і Reebok. – вони не здійснюють виробництва; всі виробничі операції виконуються виробниками, переважно розміщеними у країнах із дешевою робочою силою.

На користь виробництва компонентів у межах компанії – вертикальної інтеграції – свідчать чотири фактори. Вертикальна інтеграція зменшує втрати, полегшує інвестування у високоспеціалізовані активи, захищає патентовану технологію виробництва і спрощує планування суміжних процесів. Наприклад, у 1920-ті роки Ford виграла від суворої

координації та планування, що стали можливими завдяки зворотній вертикальній інтеграції у сталеплавильні, видобуток та перевезення залізної руди. Постачання плавильних заводів Форда у районі Великих Озер було так добре скоординоване, що руда „перетворювалася” на блоки двигунів протягом 24 години. Це істотно зменшило виробничі витрати компанії, усунувши потребу зберігати надмірні запаси руди.

Переваги купівлі комплектуючих частин у незалежних постачальників полягають у тому, що це надає фірмі більшої гнучкості, може зменшити структуру її витрат, а також допомогти фірмі одержати замовлення від міжнародних покупців.

Вертикальна інтеграція у виробництво комплектуючих частин збільшує масштаби організації, а зростання комплексності організації може збільшити структуру витрат фірми. Є три причини цього.

По-перше, чим більша кількість підрозділів організації, тим більші проблеми координування та контролю цих підрозділів. Координування та контроль за діяльністю підрозділів потребує від найвищого керівництва опрацювання великих обсягів інформації про їхню діяльність. Чим більше підрозділів, тим більшу кількість інформації має опрацювати керівництво, і тим важче це зробити йому як слід. За теорією, якщо фірма здійснює надто багато видів діяльності, керівники штаб-квартири неспроможні ефективно контролювати всі ці види, а така неефективність зводить нанівець усі переваги вертикальної інтеграції.

По-друге, фірма, яка вертикально інтегрується у виробництво комплектуючих частин, може виявити, що, оскільки її внутрішні постачальники мають в особі компанії постійного покупця, у них зникає стимул до зменшення витрат. Факт відсутності конкуренції з іншими постачальниками за право одержати замовлення може привести до зростання операційних витрат. Менеджери підрозділу постачання, можливо, відчуватимуть слокусу перекласти зростання витрат на інші підрозділи фірми у вигляді вищих трансфертних ціл, замість того, щоб намагатися скоротити ці витрати.

Фірма, котра купує комплектуючі частини в незалежного постачальника, може уникнути всіх цих проблем та пов'язаних із ними витрат. Така фірма має менше підрозділів, діяльність яких необхідно контролювати. Крім того, оскільки ціни незалежних постачальників визначаються ринковими чинниками, знімається її проблема трансфертного ціноутворення.

Окремі міжнародні фірми намагаються одержати деякі вигоди від вертикальної інтеграції і при цьому уникнути пов'язаних з нею організаційних проблем, увійшовши до стратегічних союзів з найімовірнішими постачальниками. Стратегічні альянси формують атмосферу довіри між фірмою та її постачальниками. Довіра створюється тоді,

коли фірма бере на себе правдиве зобов'язання й надалі купувати на розумних умовах потрібні компоненти у постачальника. Наприклад, фірма може інвестувати кошти в постачальника – можливо, придбавши мінімальний пакет акцій, – щоб засвідчити свій намір сформувати продуктивні, взаємовигідні довготривалі стосунки. Дотримуючись такої стратегії, японські автовиробники одержують від вертикальної інтеграції багато вигод і при цьому не потерпають від організаційних проблем, які створюються формальною вертикальною інтеграцією. Від таких стосунків вииграють і постачальники, котрі зростають разом з фірмою і користуються плодами її успіху. Завдяки такій стратегії „Тойота” виробляє влома лише 27 % своїх комплектуючих частин, годі як „Форд” виробляє 48, „Дженерал Моторз” – 67 %.

Умови та можливості повної інтеграції в загальному вигляді розглянемо, використавши ілюстрацію, наведену на рисунку 4.9. Нижня частина рисунку 4.9 ілюструє взаємодію трьох основних складових частин агропромислового бізнесу США, який включає три основні сфери. Перша – виробництво засобів виробництва – займає відокремлену позицію, оскільки це суцього промислова сфера. Її частка в продукції АПК займає проміжне місце між другою сферою – власне сільським господарством і третьою – переробкою сільгосппродукції. Вартість валового продукту, виробленого власне в сільськогосподарській сфері коливається від 53 до 67 млрд дол. і практично не перевищує 7 %. На фермах працюють 1,7–1,9 млн фермерів та членів їх сімей, а також приблизно 900 тис. найманих працівників. Найбільш важливу роль відіграє сфера переробки, зберігання, транспортування і реалізації сільгосппродукції, 600–650 млрд дол., або більше 60 % валового продукту АПК виробляється в цій сфері. В ній зайнято приблизно 17 млн. осіб або 12,7% загального числа зайнятих в країні. Так, практично збиткова сільськогосподарська сировина, отримана в другій сфері, в процесі її переробки в третій сфері і реалізації споживачу отримує високі споживчі якості і значно більш високу вартість. Це дозволяє отримати значний дохід від галузі в цілому. Держава лише перерозподіляє доходи, отримуючи можливість субсидувати сільськогосподарське виробництво (позиція (1) на рисунку 4.9).

За аналогією з вищевказаним розглянемо верхню частину рисунку, де зображена взаємодія гірничо-збагачувального, металургійного та машинобудівного підприємств, об'єднаних в одну ВІК. Перше і третє підприємство характеризуються високими значеннями ефекту операційного левереджу, а друге – низькими його значеннями. Гірничо-збагачувальний підрозділ корпорації в умовах сучасного підвищення попиту на залізорудну сировину і очікуваним в зв'язку з цим підвищенням цін на неї на світовому ринку має можливість збільшити обсяги виробництва. Оскільки воно працює правіше точки беззбитковості, то, завдяки високому значенню операційного левереджу,

отримує на кожний відсоток приросту виробництва значно більший приріст прибутку, який створює умови як для зменшення негативного впливу зростання цін на енергоносії, так і для збільшення стабілізації металургійного виробництва. В результаті певну частину прибутку корпорація може інвестувати у свій машинобудівний підрозділ. При цьому слід відзначити, що гірничометалургійні підрозділи корпорації, по-перше, потребують на кожен гривню доданої вартості в декілька разів більше, порівняно з машинобудівним підрозділом, природного газу, електросенергії та інших паливно-енергетичних ресурсів, які хронічно дорожчають, а, по-друге, вимагають на одну гривню доданої вартості в 3–5 разів більше інвестицій. Тобто, виробництво кінцевої (машинобудівної) продукції, за рахунок значно меншої енерго- та капіталомісткості, забезпечує створення додаткової доданої вартості, яка може бути реінвестованою „назад” в гірничометалургійні виробничі ланцюги. Це забезпечує, з одного боку, більшу економічну і фінансову стабільність самої корпорації, а, з іншого, сприяє формуванню розширеного внутрішнього ринку металу, що, в свою чергу, зменшує ризики гірничометалургійної промисловості, пов'язані з нестабільним світовим ринком, а також дозволяє створювати додаткові робочі місця та стимулювати розвиток вітчизняних підтримуючих та забезпечуючих галузей.



Рисунок 4.9 – Формування та нерозподіл доданої вартості:
 1 – повернення доданої вартості у вигляді дотацій; 2 – повернення доданої вартості у вигляді інвестицій; 3,4 – відповідно частка поставок металопродукції на зовнішній та внутрішній ринки

Таким чином, повна вертикальна інтеграція виробництва в розглянутих видах діяльності сприяє створенню стабільних господарюючих одиниць, ланцюговому прискореному зростанню в інших галузях промисловості і зменшенню залежності від цінних коливань світового ринку.

Приклади раціоналізації процесів між компаніями

Хімічна компанія Geon, США [77]. У багатьох компаній, які дійсно виконали значну роботу по раціоналізації внутрішніх операцій, відносно з іншими компаніями, як і раніше, залишають бажати кращого. Візьмемо, наприклад, відділ постачань. Його функція, в принципі, дзеркально відображає процес виконання замовлення постачальником: у них багато спільних задач і оперують вони однією і тією ж необхідною для роботи інформацією. Наприклад, коли агент і закупівель заповнює форму замовлення, він, по суті, виконує ту ж роботу, яку потім буде виконувати клерк компанії-постачальника, який це замовлення приймає. Однак маловірогідно, що ці процеси скоординовані. Навіть якщо фірма і її постачальники обмінялися даними в електронному вигляді, це ще не означає, що робота не проводиться кожною компанією ізольовано, дублюючи одна одну з причини різного підходу до справи в кожній компанії.

Внаслідок того, що інтерактивні процеси не скоординовані, звичайно дублюється величезна кількість функцій. Одна й та ж інформація повторно вводиться в різні комп'ютерні системи, одні й ті ж форми заповнюються і пересилаються по колу декілька разів, одні й ті ж чеки і підтвердження оплати висилаються знову і знову. При обміні функціями або інформацією між компаніями постійно виникають прогріччя, помилки і непорозуміння, які призводять до постійних витрат часу. Велика кількість працівників, звичайно, займаються тільки вирішенням проблем взаємодії між компаніями. Хоча вся ця неефективність може бути прихованою від очей вашої бухгалтерії, витрати на вирішення цих проблем дійсно великі. Варто визнати, що сьогодні ефективність закінчується на межі компанії.

Раціоналізація процесів взаємодії з іншими компаніями – це наступний стратегічний крок в скороченні вартості, збільшенні якості послуг і прискоренні робочих процесів.

У наступному десятиріччі саме в цій сфері буде йти основна боротьба за продуктивність праці. Переможцями з неї вийдуть ті компанії, які знайдуть новий підхід до бізнесу, зможуть тісно співпрацювати з партнерами над створенням і управлінням процесами, які виходять за традиційні рамки корпорацій. Вони будуть першими, хто зважиться на новий стрибок від ефективності до суперфективності.

Як приклад колосальних витрат з причин нескоординованої взаємодії між компаніями розглянемо хімічну компанію Geon, штат Огайо (США). В 1990 р. Geon була вертикально інтегрованою компанією. Вона купувала хлор та етилен і переробляла їх в сировину для так званого вінілхлориду мономера (VCM). Потім VCM трансформувався в смоли, які перероблялися в складні пластики для використання в таких продуктах, як корпуси комп'ютерів або побутових приладів. В середині 1990-х років Geon, як і більшість індустріальних компаній, спрямувала свої зусилля на руйнування перепон між підрозділами, намагаючись скоротити витрати і створити більшу вартість для клієнтів. Компанія здійснила сьогодні широковідому програму-інтеграцію, спрощення основних бізнес-процесів і впровадження системи ERP (Enterprise resource planning – планування ресурсів підприємства). Завдяки цій системі інформація і транзакції між різними підрозділами компанії стали відбуватися швидше, а сама компанія, відповідно, отримувала з цього вигоду.

В 1999 р. компанія вирішила здійснити стратегічний крок. Оскільки її обсяги продажу були недостатні, щоб виробляти VCM і смоли за конкурентною ціною, тому компанія вирішила цілком сфокусуватися на складних пластиках. Виробництво складних пластиків було набагато прибутковішим, менше залежним від кон'юнктури ринку і більше спиралося на сучасну технологію. Завдяки відмові від виробництва сировини компанія могла отримати конкурентну перевагу і розширити свої межі. Реалізуючи цю стратегію, Geon передала своє виробництво VCM і смол компанії Oxy Vinyls, яка і стала її основним постачальником сировини.

Хоча на папері дії Geon були стратегічно далекоглядними, насправді вони виявилися згубними. В реальності компанія Geon спорудила високу стіну між двома компаніями, причому одразу після того, як зруйнувала невелику стіну всередині власної компанії.

Буквально недавно компанія інтегрувала виробництво VCM і смол із складними пластиками, а тепер ці виробництва знову роздроблені на шматки. Цього разу з причини приналежності до різних компаній. Результати були занадто передбачуваними: оскільки робота більше не координувалася єдиним центром, а інформація не розповсюджувалася між компаніями, то накладні витрати і дублювання функцій знову забували пишною квіткою. Довелося найняти нових диспетчерів, планувальників і команду клерків, щоб управляти взаємодією між Geon і Oxy Vinyls. Оскільки всі дані двічі вводилися в різні системи, рівень помилок в замовленнях зріс до 8 %. Також зріс час, необхідний для виконання замовлень, оскільки спілкування стало більш формальним, а взаємодія більш складною.

Оскільки Geon і Oxy Vinyls стали менш обізнаними про такі речі, як стан складів один одного, поточні поставки, рівень потреб тощо,

їх бізнес-процеси стали більш хаотичними, супроводжувалися вимушеними зупинками або відстрочками внаслідок раптових перемикань на інші запити. В результаті можливості перспективного планування в компанії Geop скоротилися з 7 до 3 тижнів. Запаси сировини на складах збільшилися на 15 %, оборотні засоби компанії збільшилися на 12 %, а термін виконання замовлень потроївся. Компанія Geop не тільки втратила вигоди від попереднього інтегрування процесів, але навіть виявилася в гіршій ситуації, ніж була до початку руйнування бар'єрів.

Проблеми виявилися складними, але Geop зуміла їх вирішити. Керівництво компанії зрозуміло, що продуктивність, яка стрімко падала, була результатом роз'єднання компанії. Тому активні дії були спрямовані на розробку разом з компанією Oxy Vinyls програми тісного зв'язку процесів обох компаній і створення комп'ютерної системи, яка б забезпечувала такий зв'язок.

Ця система дозволила інтегрувати процеси прогнозування обох компаній. Тепер, як тільки Geop отримує інформацію від клієнтів і прогнозує попит на складні пластмаси, цей прогноз передається по Internet в Oxy Vinyls, який враховує його при плануванні виробництва смол та мономерів. Тепер також тісно пов'язані процеси замовлення і виконання. Впродовж 24 год після отримання замовлення від одного з клієнтів Geop розраховує кількість сировини, яка йому буде потрібна від Oxy Vinyls, і напряму автоматично відсилає замовлення в комп'ютерну систему виконання замовлень Oxy Vinyls. В свою чергу, від системи Oxy Vinyls в Geop автоматично переправляються підтвердження замовлень, попередження про відправку сировини і рахунки.

В результаті значно змінилася робота і поведінка працівників, залучених в інтеграцію процесів. Наприклад, плановики однієї компанії більше не витрачають час на пошук інформації про те, що відбувається в іншій компанії. Замість того вони можуть зосередитися на вирішенні проблем розумним чином, вигідним для обох підприємств. Коли на ринку бракує пропозиції сировини, плановики з Geop і Oxy Vinyls спільно працюють над переплануванням виробництва і постачань, думаючи про використання обох фабрик найбільш ефективним чином. Співробітники Geop також в курсі того, що невеликі замовлення збільшують витрати Oxy Vinyls на доставку, і шукають можливість об'єднати декілька своїх замовлень в один. Адже якщо витрати Oxy Vinyls скорочуються, то і ціни на сировину зменшуються.

Також змінився спосіб виміру коефіцієнта корисної дії працівників. Раніше агенти-постачальники в Geop преміювалися в основному за те, наскільки низькі ціни вони ви торгували при поставці матеріалів. Тепер, коли агенти мають точну інформацію про виробництво Oxy Vinyls і графік поставок, вони звітують і за доступність матеріалів, і за ціну, за якою вони їх купили.

Останнім часом Geop здійснила ще один крок вперед, інтегруючи процеси планування виробництва з потребами постійних клієнтів. Компанія розмістила датчики на товарних складах своїх найбільших покупців і завдяки їх показникам тепер завжди знає, скільки продуктів клієнт має на складі. Коли запаси зменшуються до узгодженого рівня, Geop автоматично поповнює їх, обминаючи такі традиційні процедури, як інвентаризація, співставлення, замовлення тощо.

Завдяки зусиллям компанії Geop процеси трьох різних компаній були інтегровані в єдиний ланцюг: процес постачання покупця, процес виконання замовлення Geop та його постачання і процес виконання замовлень Oxy Vinyls. Всі вони тепер управляються як єдиний процес, безвідносно до корпоративних кордонів і з набагато меншими тертям, затратами і помилками. Прибуток, природно, виріс, 8-відсотковий рівень помилок при розміщенні замовлень скоротився до нуля, цикл виконання замовлень повернувся до попередньої тривалості, тобто зменшився втричі, а запаси на складах скоротилися на 15%. Також скоротилися витрати на зарплату, оскільки були ліквідовані непотрібні посади. І, найважливіше, – те, що багато працівників були переведені на посади, де вони обслуговують клієнтів, а не витрачають час на виправлення помилок. Таким чином, компанія Geop реалізувала свою стратегію і сфокусувалася на високоприбутковій діяльності.

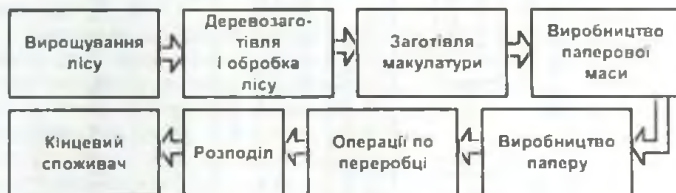
Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат (Україна). За Портером, підприємство може добитися успіхів у конкурентному суперництві або підтримуючи низькі затрати, або пропонуючи споживачам різноманітну продукцію, кращу, ніж у конкурентів.

При стратегічному управлінні затратами в межах кожного із стратегічних напрямків можливе планування збільшення значення затрат в якійсь ланці загального ланцюга вартостей, якщо це викличе адекватне зниження витрат на інших ділянках або забезпечить підприємству іншу конкурентну перевагу. З позиції стратегічного управління витратами їх рівень, перш за все, залежить від стратегічного вибору. І в цьому зв'язку вони є функцією набагато загальніших структурних і функціональних факторів.

З точки зору стратегічного управління затратами концепція ланцюгів вартостей дає можливість підприємству отримати суттєві переваги по витратах за рахунок втручання в роботу постачальників (для їх же вигоди). З другого боку, підприємство може значно розширити свої конкурентні переваги, якщо стане займатися післяпродажним обслуговуванням клієнтів. Тим самим можуть бути створені передумови для «лрня в'язування» певних клієнтів до підприємства на тривалий термін.

Концепція ланцюга вартостей передбачає, принаймні, чотири напрямки збільшення прибутку: зв'язок з постачальниками, зв'язок із споживачами, технологічні зв'язки усередині ланцюга вартостей окремого підрозділу підприємства, зв'язки між ланцюгами вартостей підрозділів усередині підприємства.

Розглянемо приклад використання концепції ланцюга вартостей для умов Жидачівського целюлозно-паперового комбінату (рисунк 4.10).



Рисунк 4.10 – Ланцюг вартостей целюлозно-паперового комбінату

До недавнього часу Жидачівський комбінат контролював ланки ланцюга вартостей від четвертої до сьомої включно. Собівартість готової продукції була високою, і ніякі зусилля традиційного характеру не змогли суттєво знизити загальні витрати. Враховуючи стан, що склався, керівництво підприємства прийняло рішення залучити до бізнесу третю ланку ланцюга вартостей, пов'язану із заготівлею макулатури. Були придбані вісім підприємств, зайнятих заготівлею макулатури в різних регіонах України. Це дозволило знизити собівартість в середньому більше ніж на 10 %. Крім того, підприємство вирішило проблему якості макулатури, яка поставлялася на комбінат.

Бажання збільшити прибуток примусило підприємство проаналізувати питання про залучення до ланцюга вартостей другої ланки, тобто зайнятися заготівлею деревини. Справа в тому, що для виробництва паперу використовуються обрізки з дерев, так званий „баланс”. Для заготівельників „ділової деревини” баланс є вторинним продуктом технологічного процесу. Лісозаготівельники не зацікавлені в удосконаленні технології в тій частині, щоб вдосконалювати процес заготівлі балансу, оскільки це не приносить їм додаткового прибутку від продажу високо-сортної ділової деревини. В результаті вартість балансу для целюлозно-паперового комбінату виявлялася достатньо високою. Єдиний шлях зниження витрат – самостійно зайнятися заготівлею лісових відходів, збільшивши прибуток від реалізації кінцевого продукту.

Зрозуміло, що ідеальною організацією целюлозно-паперового бізнесу є залучення до ланцюга вартостей комбінату першої ланки – лісорозведення. І ця задача – в майбутніх планах Жидачівського целюлозно-паперового комбінату, де хочуть повністю замкнути усі ланки ланцюга.

Очевидно, що не усі стратегічні фактори є однаково важливими в даний момент часу, – необхідно здійснювати безперервний моніторинг стану підприємства, очікуючи моменту, коли приходить час для кожного з факторів [82].



Рисунок 4.11 - Структура агропромислового об'єднання по виробництву курячого м'яса

→ внутрішні зв'язки
 ⇨ ринкові зв'язки за довгостроковими угодами

Агропромислове об'єднання (США). Вертикальна інтеграція і створення агропромислових об'єднань, які охоплюють під єдиним управлінням різні стадії виробництва сільськогосподарських продуктів, мали в загальній перебудові американського сільського господарства велике значення.

Творцями агропромислових об'єднань або інтеграторами виступають різні промислові, торгові або фінансові компанії. Однак найбільш типовими організаторами об'єднань в гваринництві є, як правило, фірми комбікормової промисловості, а у виробництві овочів і фруктів – підприємства по їх переробці. Юридично відносини між фірмою-інтегратором і виробничими одиницями, які входять в об'єднання, будуються на основі контракту.

Організаційна і виробнича структура агрооб'єднання по виробництву курячого м'яса зображена на рисунку 4.11.

Перший контракт у птахівництві виник випадково, на початку 1930-х рр., коли один із фермерів-птахівників виявився не в змозі розплатитися за поставлені йому в кредит корми. Торгівець кормами, щоб якось повернути свої гроші, запропонував йому угоду, за якою брав на себе ризик і організацію збуту птиці, а в рахунок оплати кормів отримував половину майбутньої виручки. З тих пір контракти між поставачальниками кормів і фермерами-птахівниками пройшли серйозну еволюцію. У міру того як поставачальники кормів вникали в питання управління, виробництва і збуту продукції, їх частка в ціні зростала, досягнувши наразі до 9/10.

4.4. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ШЛЯХОМ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

4.4.1. Загальні положення

Радянська економіка вела боротьбу за одне з перших місць в світі за рівнем спеціалізації виробництва і створила величезні монопродуктові суб'єкти діяльності. Необхідність пристосування до нових економічних умов об'єктивно примушує шукати найбільш вигідні сфери пристосування створеного виробничого потенціалу. Диверсифікація виробництва є інструментом міжгалузевого переливу капіталу і методом оптимізації структурних перетворень в економіці.

Із задоволенням потреб, насиченням ринку, зміною смаків споживачів змінюються пріоритети в суспільстві. Це примушує підприємства адекватно пристосовуватися до ситуації, яка змінилася, і шукати нові товари, технології, перспективи існування. Цикли диверсифікації, які йдуть слідом за циклічними коливаннями економічної кон'юнктури, в довготерміновому періоді породжують два різноспрямовані процеси (таблиця 4.3).

Шляхом постійного переливу і розподілу між різними сферами залежно від пониження і підвищення норми прибутку капітал забезпечує таке співвідношення між попитом і пропозицією, що завжди існує прагнення розвивати галузі з високою рентабельністю і гальмувати – з низькою. В ході цього досягається не просто рівновага між попитом на товари і пропозицією, а більш суттєва рівновага між виробничим потенціалом кожної галузі і потребами в продукції цієї галузі.

Стратегія диверсифікації є важливим засобом реструктуризації економіки і підвищення її конкурентоспроможності. Пошук напрямків структурної перебудови значно вигідніше здійснювати шляхом оцінки інвестицій в галузі економіки і сфери підприємницької діяльності, які мають потенціал високоєфективної диверсифікації виробництва.

Мотиви і цілі диверсифікації зображені на рисунку 4.12 [83].

Таблиця 4.3 – Еволюція диверсифікації виробництва

Епохи історичного розвитку	Економічні передумови	Засоби досягнення цілей виробництва	Переважаюча форма організації виробництва	Наслідки
1	2	3	4	5
Епоха масового виробництва (до кінця 1920-х р.)	Концентрація виробництва і централізація капіталу в межах галузі	Створення товару для ринку. Зниження витрат виробництва	Спеціалізація виробництва ("чисті галузі")	Створення товарних ринків
Епоха масового збуту (до середини 1950-х р.)	Концентрація капіталу в межах галузей. Товарна конкуренція.	Маніпулювання набором товарів, використаних у певній галузі. Маніпулювання набором галузей (виробництво технологічно взаємопов'язаної продукції).	Горизонтальна диференціація. Продуктова (товарна) диверсифікація. Вертикальна інтеграція. Галузева диверсифікація (набір галузей).	Подолання меж товарних ринків. Галузеві ринки.
	Перенакопичення капіталу в межах галузей. Структурна конкуренція	Перелив капіталу в інші галузі і сфери діяльності. Маніпулювання набором галузей і сфер діяльності	Багатогалузева диверсифікація (набір галузей і сфер діяльності)	Подолання кордонів галузевих ринків. Національні ринки

Продовження таблиці 4.3

1	2	3	4	5
Постіндустріальне суспільство	Перенакопичення капіталу в окремих країнах.	Експорт капіталу в інші країни. Регулювання світогосподарських зв'язків.	Географічна диверсифікація (набір країн). Міжнародна інтеграція.	Подолання кордонів національних ринків. Регіональні ринки. Ефект мультиполікації на світовому рівні.
	Критична маса об'єктів виробництва в світовому масштабі. Конкуренція між фірмами, діяльність яких оптимізована в світовому масштабі	Оптимізація прибутковості в межах діяльності. Стратегія глобальної оптимізації діяльності	Інтернаціоналізація виробництва. Глобальна диверсифікація	Подолання кордонів регіональних ринків
Епоха інформаційних і комп'ютерних технологій (з кінця 1990-х р.)	Світова конкуренція	Глобальна оптимізація світогосподарських зв'язків	Світова економіка	Світовий ринок

Розрізняють однопрофільні і диверсифіковані компанії. В однопрофільній компанії менеджмент має справу лише з однією галуззю, враховує лише її специфіку, відпрацьовує лише одну стратегію конкуренції. Менеджменту диверсифікованої компанії припадає створювати стратегії для різних видів діяльності в різних галузях, а потім інтегрувати їх в єдину багатогалузеву стратегію конкуренції. Диверсифікація може бути вузькою – в межах однієї галузі і широкою – багатогалузвюю.

Передумови

1. Нерівномірний розвиток галузей економіки (закон нерівномірного економічного розвитку).

2. Спад норми прибутку в традиційному виробництві (закон тенденції норми прибутку до зниження).

Мотиви

Продовження рисунка 4.12

Техніко-технологічні	Екологічні	Фінансові	Соціальні	Стратегічні
Бажання більш повно завантажити виробничі потужності і зберегти виробничий потенціал. Альтернативний варіант використання сировини, матеріалів, технологій	Перс накопичення капіталу в традиційних галузях виробництва і пошук нових сфер використання капіталу. Розширення частки ринку, завоювання нових ринків.	Розподіл ризиків між більшим обсягом виробництва. Фінансова стабільність	Скорочення робочих кадрів. Створення нових робочих місць. Заловнення інших потреб. Інноваційна політика менеджерів	Прийняття до кон'юнктури. Протидія коливанням кон'юнктури. Страхування бізнесу. Антимонопольне законодавство. Злиття і поглинання
Незайнятість і неповне використання ресурсів	Вилучення синергетичного ефекту. Економія на масштабах діяльності. Економічна обмеженість ресурсів. Ресурсозберігаюча політика			

Цілі

Економічна стабільність і фінансова сталість підприємства.

1. Прибуток.
2. Конкурентоспроможність.

Рисунок 4.12 – Мотиви і цілі диверсифікації

Диверсифікація виправдана тільки в тому випадку, коли вона підвищує добробут акціонерів (пайовиків). Точніше – диверсифікація вигідна акціонерам тільки в тому випадку, якщо диференційовані виробництва функціонують під корпоративною парасолькою краще, ніж кожне окремо. Вірогідність отримання результату $1 + 1 = 3$ зростає, якщо диверсифікація відбувається в галузі з конкурентоспроможним співпаданням ланцюгів вартості.

З точки зору диверсифікації, розрізняють два напрямки розширення компанії – в споріднені і не в споріднені галузі. Спорідненими вва-

жаються компанії, у яких діють конкурентоспроможні співпадання видів діяльності, які утворюють їх ланцюги вартості. Мета диверсифікації – використання схожості ланцюгів вартості або їх ланок для досягнення ефекту $1 + 1 = 3$ в продуктивності (і вартості). У неспоріднених компаніях ланки ланцюгів вартості настільки різноманітні, що не дозволяють обмінюватися навичками або технологіями, об'єднувати види діяльності, знижувати затрати і створювати інші конкурентоспроможні переваги при функціонуванні під корпоративною парасолькою.

Більшість компаній віддають переваги розширенню в спорідненій галузі, оскільки воно забезпечує підвищення продуктивності за рахунок синергетичного ефекту. Однак деякі компанії з тих або інших причин обирають шлях неспорідненої або комбінованої диверсифікації.

Стратегічна відповідність між спорідненими компаніями створює конкурентну перевагу за рахунок обміну ключовими навичками, технологіями, досвідом і управлінськими рішеннями; зниження витрат; спільного використання брендів; створення нових конкурентоспроможних ресурсів та можливостей.

4.4.2. Стратегічна відповідність, ефект міжфірмової кооперації і конкурентна перевага

Споріднена диверсифікація приводить до скорочення витрат за рахунок консолідації однієї або декількох ланок ланцюга вартості різних підприємств, що забезпечує ефект міжфірмової кооперації (рисунком 4.13). Це явище того ж порядку, що і ефект масштабу виробництва, різниця в тому, що останній проявляється в зниженні витрат виробництва на одиницю продукції внаслідок збільшення обсягів виробництва або кількості виготовлених виробів. Ефект міжфірмової кооперації означає зниження витрат за рахунок скоординованої діяльності компаній різних галузей в одній корпорації [7].

Ефект кооперації – одна з головних переваг спорідненої диверсифікації. Він виникає в ситуації, коли операції декількох ланок ланцюга вартості декількох підприємств вигідніше здійснювати централізовано, ніж окремо. Спільне використання технологій, проведення досліджень і розробок, використання виробничих потужностей, каналів збуту та сіток дилерів, брендів та адмінресурсу – будь-яка спільна діяльність в межах корпорації приводить до зниження загальних витрат. Чим вище економія на масштабі при міжфірмовій взаємодії, тим кращі умови для створення конкурентних переваг по витратах.

Диверсифікована компанія при наявності міжфірмових стратегічних відповідностей і співпадання ланок ланцюгів вартості дає більш високі показники прибутку, ніж дали б ті ж підрозділи, працюючи окремо. І чим значніша перевага від використання стратегічних відповідностей, тим більше шансів реалізувати формулу $1 + 1 = 3$, тим вищий прибуток акціонерів (пайовиків).

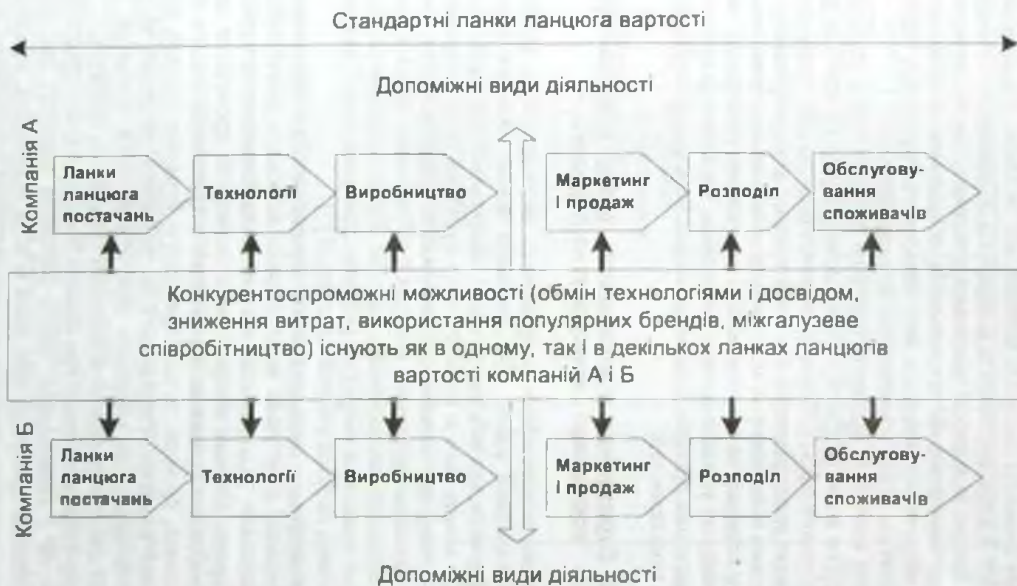


Рисунок 4.13 – Ланцюги вартості споріднених компаній [7]



Рисунок 4.14 – Ланцюги вартості неспоріднених компаній

Стратегічні відповідності можна виявити в будь-якій ланці ланцюга вартості: в НДДКР і технологіях, в ланцюзі постачань, відносинах з постачальниками, у виробництві, в продажах і маркетинзі, в розподілі, в адміністративних функціях.

Приклади спорідненої диверсифікації: Gillette: леза та бритви; речі туалету; зубні щітки; письмові та канцелярські приладдя; кавоварки, будильники, міксери, фени; ресторани Garden: мережа ресторанів „італійська кухня”, „страви з морепродуктів”, „карибська кухня”; Johnson and Johnson: товари для дітей (присики, шампуні, креми, лосьйони); засоби першої допомоги; товари для жінок і гігієнічні засоби; ліки, які відпускаються без рецепту (за рецептами); протези й інше медичне обладнання, контактні лінзи; Pepsico, Inc.: безалкогольні напої; фруктові соки; сухі солоні крендельки, печиво, чіпси, крекери [7].

Незважаючи на переваги спорідненої диверсифікації, багато компаній обирають шлях неспорідненої диверсифікації (рисунк 4.14), вкладаючи капітал в будь-яку галузь, яка здається їм прибутковою. В цьому випадку неогрібно підбирати підприємства із стратегічними відповідностями.

Приклади компаній, які обрали шлях неспорідненої диверсифікації:

- компанія з обмеженою відповідальністю Diago: мережа ресторанів швидкого харчування, виробництво пива, морозиво і заморожені продукти, мука та інгредієнти для випічки, продукти мексиканської кухні, супи, піцца, макаронні вироби, печені боби, консервовані та заморожені овочі, міцні алкогольні напої та вино;

- корпорація United Technologies, Inc.: авіадвигуни, кондиціонери, ліфти, гелікоптери, аерокосмічні підсистеми та компоненти;

- компанія Walt Disney: тематичні парки, екскурсії до Диснейленду, курорти, кіно і мультфільми, відеофільми, теле- та радіомовлення, театральні вистави, студії звукозапису, продаж предметів, пов'язаних з відомими кіно- і мультфільмами; фінансування команди НХЛ, видавництво книг і журналів, виробництво програмного забезпечення тощо;

- Cooper Industries: гайкові ключі, плоскозубці, кліщі; пили; підкови та ковальські інструменти, вимірювальні інструменти, електричні інструменти, матеріали електромонтажу, освітлювальні прилади; трансформатори, реле, конденсатори, вимикачі, системи аварійного освітлення, протипожежні та охоронні системи тощо.

Диверсифікація в неспорідненій галузі має ряд переваг. По-перше, підприємницький ризик розподіляється по різних галузях, тобто компанія інвестує засоби в непов'язані між собою галузі з різними технологіями, умовами конкуренції, особливостями ринків, конкурентною базою. Це набагато безпечніше, ніж консолідації інвестицій в одній

галузі при спорідненій диверсифікації. По-друге, засоби, видучені з підприємств у галузях з низькими темпами зростання та сумнівними перспективами прибутку, спрямовуються на придбання та зміцнення компаній в більш успішних галузях. По-третє, прибутковість компанії стабільніша, оскільки спад в одній галузі якоюсь мірою компенсується зростанням в інших – в ідеалі цикли розвитку галузей, в яких працює компанія, знаходяться в протифазі.

Недоліки неспорідненої диверсифікації:

- чим більший виробничий конгломерат, тим важче топ-менеджменту приймати адекватні рішення і знаходити правильну стратегію для цілої низки зовсім нескорених компаній в різних галузях і конкурентних умовах;

- без стратегічної відповідності рівень прибутку усього бізнес-портфеля диверсифікованої компанії не перевищує суми прибутку усіх підрозділів, мовби вони працювали окремо. Неспоріднена диверсифікація не забезпечує додаткових конкурентних переваг, але зміцнює фінансове становище багатой материнської компанії.

- на практиці домогтися роботи різних галузей у протифазі дуже складно. Лише незначна частина привабливих для компанії галузей характеризується компенсуючими циклами.

При спорідненій диверсифікації від менеджменту вимагається вищого рівня професіоналізм, інтуїція та досвід.

Незважаючи на ці недоліки, в певних обставинах стратегія неспорідненої диверсифікації виявляється досить привабливою.

Диверсифікація необхідна, якщо перспективи прибутковості в ключовому бізнесі вичерпані. Мета диверсифікації – підвищення вартості акцій компанії за рахунок того, що група різнорідних компаній працює ефективніше, ніж кожна з них працювала б самостійно; таким чином, досягається ефект $1 + 1 = 3$.

Одним із найважливіших елементів аналізу поточної стратегії компанії є вивчення підрозділів на предмет наявності у них загальних, схожих елементів, тобто стратегічної відповідності, а саме:

- в яких підрозділах співпадають ланки ланцюгів вартості, які можна було б об'єднати для підвищення ефективності і, отже, для зниження витрат? Найчастіше спостерігається співпадання ланцюгів вартості в ланках закупівель (консолідація закупівель двох або декількох підрозділів дозволяє здійснювати тиск на постачальників), системах електронної торгівлі, виробництва (якщо можна спільно використовувати одні й ті ж виробничі потужності) або розподілу (що дозволяє спільно використовувати складські приміщення, торговий персонал, дистриб'юторів, дилерів, електронні мережі продажу).

– в яких підрозділах схожість ланцюгів вартості дозволяє обмінюватися досвідом, навичками, технологіями і іншими формами інтелектуального капіталу?

– які підрозділи можуть спільно використовувати престиж компанії?

На рисунку 4.15 зображений процес виявлення елементів міжфірмової стратегічної відповідності і взаємоспівпадання ланцюгів вартості. Відсутність стратегічних відповідностей ставить під сумнів користь від об'єднання компаній: можливо, при самостійному функціонуванні вони досягнуть кращих результатів.



Рисунок 4.15 – Порівняння ланцюгів вартості підрозділів компанії для виявлення стратегічних відповідностей [7]

Порівняння компаній з різним рівнем диверсифікації [76]

Проаналізовані матеріали 75 американських, європейських і східноазійських компаній з річним оборотом не менше 2 млрд дол., які працюють в найрізноманітніших галузях – телекомунікації, автобудуванні, фармацевтиці, приладобудуванні тощо. Включені були і декілька російських компаній – „Сибнафта” і „Юкос” від нафтовиків, „Северсталь” від металургів і об'єднаний машинобудівний завод – як найбільший машинобудівний холдинг.

Розглянемо декілька логічних підходів до побудови компаній.

Удільне князівство. Ця компанія намагається стати самодостатньою. Потрібна сировина? Купимо копальню. Потрібен інструмент! Побудуємо інструментальний цех. Потрібно тепло? – заведемо котельню. В результаті навколо базового виробництва поступово вибудовуються різноманітні допоміжні служби, здатні задовольнити абсолютно всі потреби, аж до поставки хліба в заводську їдальню. Така стратегія була оптимальною у відповідних зовнішніх умовах, схожих на середньовічну Європу з її натуральним господарством, нерозвиненим товарообміном і низькою прогнозованістю ситуації.

Конгломерат. Конгломерат – це група різнорідних компаній, яка має бізнеси в різних галузях. Достатньо часто в процесі створення конгломерати вибухоподібно розширюються, коли, почавши один бізнес, фірма рухається вслід за виниклими можливостями, коли все здатне приносити прибуток підтягується під себе, і чим більше бізнесів, тим краще. В подальшому конгломерат може стати або стабільною групою різних компаній, або змінити свою структуру і стати чимось іншим, або не витримати ваги зібраних під одним дахом бізнесів і загинути.

Вертикальна інтеграція. Ця логіка властива компаніям, які виробляють так звані „біржові” товари (нафту, метал, бавовну тощо). Вертикально інтегрована компанія намагається максимально контролювати свій виробничий процес. Мова йде і про сировинну безпеку – рух „вниз” по ланцюгу виробничої інтеграції, і про організацію власного збуту – рух „вгору”. В останній час достатньо часто логіку вертикальної інтеграції використовують великі збутові структури, організовуючи власне виробництво товарів, які реалізуються через їх власні мережі. Логіка вертикальної інтеграції, як правило, дозволяє створювати стабільні компанії, практично не уразливі з точки зору спроб отримати контроль над ними через джерела сировини та збут.

Синергетична компанія. Бізнеси можуть допомагати один одному. Вибудовуючи таку компанію, її менеджер намагається отримати максимальний ефект від взаємодії її складових виробництв. Так, наприклад, компанія, яка виробляє вапняківки і автобуси, використовує загальний двигун, стандартні шасі тощо. Подібна практика дозволяє значно оптимізувати бізнес і забезпечити його більшу ефективність.

Спеціалізована компанія. Одна з найбільш жорстких логік розвитку. Компанія знає, що вона може робити краще всього, і розвиває саме цю ключову компетенцію, не інвестуючи в інші, які мають іноді більшу короткострокову дохідність, види бізнесу. В результаті, як правило, вдається суттєво зекономити на інвестиційних витратах, провести масовані інноваційні вкладення, забезпечити швидкість реакції на вхідні сигнали ринку.

Пропонується така схема „диверсифікація-спеціалізація” (рисунок 4.16).

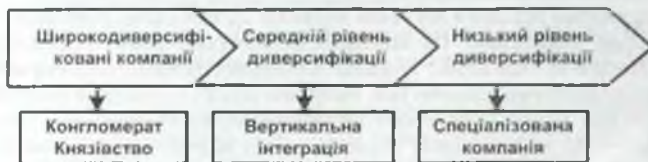


Рисунок 4.16 – Диверсифікація-спеціалізація

Щоб віднести кожну з компаній, включених у досліджувану вибірку, до одного з цих основних типів, потрібен механізм, який дозволяє оцінити ступінь диверсифікації бізнесу компанії. Для цього було введено чотири критерії:

1) Наявність в складі компанії декількох незалежних бізнесів, які випускають продукцію для різних ринків (наприклад, Raytheon Company, в склад якої входять підрозділи, зайняті сітковими технологіями, інформаційними системами, авіабудуванням, оборонними технологіями тощо).

2) Наявність у фірми, яка працює на один ринок, декількох непов'язаних ключових компетенцій.

3) Оцінка компаніями рівня диверсифікації власного бізнесу.

4) Оцінка логіки побудови бізнесу.

Першому критерію, очевидно, відповідають високодиверсифіковані компанії. Другий – використовується для визначення компаній із середнім рівнем диверсифікації. Концентровані компанії, як правило, не мають в своєму складі незалежних бізнесів і непов'язаних ключових компетенцій.

Досить часто під широкою диверсифікацією розуміють просто випуск різних видів продукції на одному обладнанні.

Четвертий критерій особливо ефективним виявився для вертикально інтегрованих і синергетичних компаній.

При формуванні коефіцієнтів в роботі [76] за критерій прийнято прибуток до оподаткування і амортизації (ЕВІТДА). Використані такі показники ефективності:

– співвідношення ЕВІТДА/загальні активи – показує прибутковість активів компанії, який прибуток вдасться вилучити на одиницю вартості активів. Цей показник вимірюється у відсотках;

– співвідношення ЕВІТДА/чисельність зайнятих – показує, який прибуток компанії приносить один її робітник;

– третій, універсальний показник – рентабельність продажу – співвідношення ЕВІТДА/чистий продаж, який дозволяє оцінити, наскільки ефективний продаж компанії. Цей показник вимірюється у відсотках і є найбільш універсальним серед показників, які оцінюють ефективність компанії через її прибуток.

Ринкова вартість компанії (ринкова капіталізація) – не менш важливий показник ефективності. Власники бізнесу зацікавлені в його постійному збільшенні. Більшість класичних систем управління компанією використовують як основний критерій результативності фірми саме зростання її ринкової капіталізації. Тому обираємо четвертий оцінний коефіцієнт – ринкова капіталізація/продаж, виражений у %.

В результаті отримали досить чітку відповідь: в більшості випадків ефективнішими є концентровані (спеціалізовані) компанії або, інакше кажучи, еліксир ефективності – це концентрація бізнесу.

Розглянемо першу групу критеріїв – прибутковість компанії. Тут можна прослідкувати такі тенденції. Максимальний відрив спостерігається для показника прибутку на одного співробітника. Концентровані компанії перевищують своїх диверсифікованих колег майже на 200 % – в середньому 86 тис. дол. прибутку на людину в концентрованій компанії проти 29 для широкодиверсифікованих. Компанії із середнім рівнем диверсифікації займають проміжне становище, забезпечуючи прибуток на рівні 49 тис. дол. на одного працівника.

За показником прибутковості активів картина більш згладжена. Різниця на користь спеціалізованих компаній становить приблизно 130 % або, в абсолютних величинах, відповідно 22 проти 9 % у широкодиверсифікованих. Цікаво, що за показником використання активів компанії із середнім рівнем диверсифікації виявляються значно ближчими до фірм, які використовують концентровані моделі бізнесу, їх показник EBITDA/загальні активи становить в середньому 17 %. Більше того, компанії із середнім рівнем диверсифікації за 2002 р. показали кращі результати, ніж концентровані компанії.

Аналіз рентабельності продажу показує, що і тут концентровані компанії виявляються краще всіх, але їх відрив від аутсайдера становить лише 86 %. В абсолютних величинах значення цього показника становить 19 % для концентрованих компаній, 16 % для середньодиверсифікованих і тільки 10 % для широкодиверсифікованих. Як видно, компанії із середнім рівнем диверсифікації і тут знаходяться ближче до концентрованих компаній.

Отже, концентровані компанії є найбільш ефективними. Компанії із середнім рівнем диверсифікації відстають від них не набагато, а в тих випадках, коли потрібно забезпечити максимальну віддачу активів, ефективність цих двох типів компаній практично однакова.

Описана картина в принципі зберігається, коли переходимо до показника ринкової капіталізації (відношення ринкової вартості до продажу), який характеризує ступінь довіри до компанії на ринку. Але є і дуже суттєві відмінності. За цим показником перевага концентрованих компаній становить всього 20 %. Цей показник для концентрованих компаній становить 157 %, для середньодиверсифікованих – 134 % і для широкодиверсифікованих – 130 %.

4.5. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ШЛЯХОМ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ

Якщо покупець отримує від диференціації щинність, то виробник – конкурентні переваги. Невдала диференціація не дає покупцям потрібної їм унікальності і цінності. Стратегія диференціації використовується, коли потреби і те, чому віддають перевагу покупці, надто різноманітні, щоб їх могла задовольнити стандартизована продукція.

Найбільш привабливими стратегіями диференціації є ті, які важко і дорого імітувати. Ось гут ключові знання і стають головним активом конкуренції. Коли фірма володіє знаннями та вміннями, які недоступні суперникам, вона може використовувати їх як основу вдалої диференціації. Досягнення переваг над конкурентами в результаті реалізації стратегії диференціації відбуваються на основі технічних переваг, якості, надання покупцям широкого асортименту послуг, підвищення цінності грошей.

Диференціація не приносить прибутку, якщо витрати на неї перевищують збільшення виручки від продажу диференційованої продукції.

Диференціація – це наявність сирійнятих споживачами відмінностей в цінових пропозиціях, внаслідок чого споживачі віддають перевагу товарам фірми. Джерелом вдалої диференціації може бути діяльність в будь-якій ланці ланцюга „виробництво-витрати”, а не тільки в відділах маркетингу і реклами фірми.

Джерелами диференціації можуть служити такі ланки ланцюга:

1) закупівля сировини, яка впливає на якість або характеристики кінцевої продукції (McDonald's вибірковіше конкурентів підходить до закупівель картоплі). Успіх фірми McDonald's у США ґрунтувався на формулі: тісний зв'язок із постачальниками, активний маркетинг у масштабах всієї країни, суворий контроль за операціями McDonald's, а також франчайзингова система, що стимулює підприємців-франчайзерів. Хоч ця система у США діяла бездоганно, в інших країнах довелося вдатися до деяких модифікацій. Найбільшою проблемою McDonald's було створення своєї, подібної до американської, мережі постачальників в інших країнах. Американські постачальники ставляться до McDonald's надзвичайно прихильно; і це зрозуміло, адже їхні прибутки тісно пов'язані з надходженнями McDonald's. Компанія дотримується дуже суворої специфікації щодо використанням усіх напівфабрикатів – адже це ключ до її контролю за стабільністю і якістю. Однак за межами Сполучених Штатів постачальники McDonald's не виявили великого бажання вкладати кошти, необхідні для специфікації компанії. Наприклад, у Великій Британії McDonald's ніяк не могла домогтися від місцевих пекарень правильно випікати булочки для гамбургера. Так і не задовольнившись якістю випічки двох місце-

вих пекарень, McDonald's спорудила власну пекарню для забезпечення потреб своїх ресторанів. Ще складнішими виявилися проблеми в Росії, де McDonald's вирішила відкрити свій ресторан. Як з'ясувала компанія, місцеві постачальники були неспроможними виробляти продукти необхідної якості. Фірмі довелося здійснити вертикальну інтеграцію небаченого масштабу через місцеву харчову індустрію, імпортуючи насіння картоплі й бичачу сперму та здійснюючи непряме керівництво молочними фермами, тваринницькими господарствами й овочевими ділянками. Компанія, крім того, була змушена спорудити найбільший у світі завод з переробки продуктів, що обійшовся в 40 млн дол. Витрати на сам ресторан становили лише 4,5 млн дол.

2) НДДКР, в результаті яких покращується конструкція, з'являються нові якості, скорочується час розробки нових моделей і нова продукція з'являється швидше продукції конкурентів;

3) виробничий процес, що не допускає дефектів, дозволяє виготовляти ретельно розроблену продукцію, підвищувати термін її служби, економічність та ігнорувати використання кінцевими споживачами, забезпечувати високу якість та надійність виробів.

4) система збуту і транспортування продукції, яка дозволяє доставляти продукцію вчасно і ретельно виконувати замовлення;

5) маркетинг, продаж, обслуговування покупців, які дозволяють надавати останнім необхідну технічну підтримку, ремонтувати вироби в короткі строки; надавати споживачам інформацію про нову продукцію та керівництво щодо її використання; пропонувати хороші умови продажу в кредит і гарантій; швидко виконувати замовлення і підвищувати зручність для покупців.

Диференціація, таким чином, означає дещо більше, ніж якість та послуги. Якість є функцією фізичних властивостей продукції, тоді як джерела цінності диференціації для покупців можуть бути виявлені в будь-якій ланці ланцюга виробництва-витрат.

Для того, щоб в результаті диференціації отримати конкурентну перевагу, фірма, звичайно, повинна наділити свою продукцію такими якостями, які або знижують сукупні витрати покупців щодо використання продукції, або підвищують отриману останніми від неї віддачу. Економія затрат покупців щодо використання продукції може бути досягнута, якщо вони отримують від продукції такі вигоди:

- зниження відходів виробництва;
- зниження трудомісткості;
- коротші терміни простоїв (в результаті швидкої доставки запасних частин);
- швидкість роботи;
- низькі витрати на доставку, установку і обслуговування;
- зниження складських витрат (поставки точно в строк);

- низька вартість утримання;
- зниження потреб в інших ресурсах (енергії, охороні, налагоджувачах);
- сумісність з іншим обладнанням;
- безкоштовні консультації і технічна допомога.

Метою диференціації може бути збільшення для покупців віддачі від продукції. Диференціація забезпечує створення фірмою умов економії витрат споживачами. Покращення характеристик продукції, з точки зору покупців, в процесі диференціації досягається такими способами:

- збільшення зручності та легкості використання;
- додавання якостей, які порівняно з продукцією конкурентів, дозволяють задовольнити весь спектр потреб споживачів;
- гнучкість використання;
- здатність задовольняти такі позасеконічні потреби, як статус, імідж, престиж, зовнішній вигляд, комфорт;
- здатність задовольняти потребу користувачів в подальшому зростанні і розширенні своєї діяльності.

4.6. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЇ РИНКОВОЇ НІШІ

Базою конкурентної переваги фірми, яка реалізує стратегію ринкової ніші є або низькі порівняно з конкурентами витрати на обслуговування ніші, або здатність запропонувати покупцям ніші дещо відмінне від інших конкурентів. Стратегія ринкової ніші, яка базується на низьких витратах, залежить від наявності сегмента покупців, потреби яких задовольнити дешевше, ніж потреби покупців іншої частини ринку. Стратегія ринкової ніші, основаною на диференціації, залежить від наявності сегмента покупців, які потребують продукцію унікальної якості (система дешевих і п'ятизіркових готелів, ділові та персональні комп'ютери тощо).

Галузеві покупці далеко не однорідні. Сила п'яти сил конкуренції змінюється від ніші до ніші, різні ніші можуть мати зовсім інші ланцюги виробництва-витрат. Саме ці відмінності роблять привабливою стратегію ринкової ніші.

Вибір ніші залежить від її привабливості. Остання є, звичайно, функцією розміру і ступеня зростання ніші, інтенсивності проявів в даній ніші п'яти сил конкуренції, перспектив прибутку, стратегічної важливості ніші для інших основних конкурентів, а також рівня відповідності можливостей фірми потребам ніші. Все це очевидно, за винятком різниці в аналізі п'яти сил конкуренції на рівні ніші і в галузі в цілому. При аналізі цих сил на рівні ніші слід враховувати,

що потенційними кандидатами на вхід в нішу є як фірми, які обслуговують інші ніші, так і підприємства інших галузей. Те ж саме стосується і ринкової сили постачальників і покупців продукції, яка обслуговує нішу фірми. Тобто на аналіз п'яти сил конкуренції суттєво впливають умови, наявні в інших ринкових нішах.

Для досягнення конкурентної переваги підприємству, котре реалізує стратегію ринкової ніші, потрібно бути успішним в зниженні витрат або диференціації в обраній ним ніші або нішах.



Рисунок 4.17 – Стратегія ринкової ніші

Якщо фірма вирішить лідувати по низьких витратах, то їй слід використати в даній ніші методи зниження витрат. Перевага по витратах важлива для фірми тому, що в галузі можуть пресвалювати декілька кривих витрат. Як зображено на рисунку 4.17, крива витрат спеціалізованої фірми, яка концентрує свої зусилля на виконанні конкретних замовлень дрібними серіями (1), може значно відрізнятись від кривої витрат фірми, яка притримується стратегії крупносерійного виробництва і низьких витрат (2). В таких випадках малі фірми залишають масовий ринок великих виробників, щоб зайняти позицію ефективної по витратах спеціалізованої фірми, яка дрібносерійно виготовляє замовлену продукцію. Якщо нішова фірма вирішить диференціювати свою продукцію, то вона повинна вивчити потреби споживачів і знайти способи зниження їх витрат або підвищення віддачі для них своєї продукції. Методи диференціації однакові як для спеціалізованої, так і для багатонаменклатурної фірми. Додатковим джерелом конкурентної переваги стратегії ринкової ніші є відмінності між нішами. Нехай фірма відмінно обслуговує шльову нішу. Однак додатковим джерелом конкурентної переваги для неї служить той факт, що різниця між нішами для діючих широким фронтом конкурентів

може означати значні витрати на координацію, поступки, а також витрати в результаті відсутності у таких конкурентів потрібної гнучкості в задоволенні спеціалізованих потреб покупців даної ніші. Саме ця умова робить стратегію ринкової ніші реальною привабливою. При слабкій різниці між нішами у малої фірми немає захисту від великих конкурентів, оскільки останні не гірше спеціалізованої компанії можуть задовольнити потреби ніші.

Для забезпечення конкурентних переваг даної стратегії нішова повинна характеризуватися такими якостями:

- покупці повинні володіти різноманітними потребами;
- ланцюг виробництва-витрат повинен відрізнятися від аналогічного ланцюга, характерного для іншої ніші. Якщо працюючі широким фронтом конкуренти можуть легко обслужити численні ніші, переваги нішової стратегії проблематичні.

Крім того, проблеми можуть бути викликані тим, що:

- обрана така ніша, яка не може бути захищена від конкурентів, яких приваблюють розмір і прибутковість ніші;
- реалізація стратегії діяльності тільки в одній ринковій ніші тягне за собою ризик, оскільки ніша може зовсім зникнути.

4.7. КОНКУРЕНЦІЯ І КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ

Фірма може покинути межі національного ринку і конкурувати в глобальних масштабах в трьох випадках:

- при бажанні знайти нові ринки збуту;
- при необхідності (викликаного конкуренцією) знизити витрати;
- при бажанні використання розміщених в інших країнах родовищ корисних копалин.

Робота на зовнішніх ринках залежить від ситуації і потребує ретельного аналізу міжнародних аспектів галузевої діяльності. Особливу увагу слід приділяти розбіжностям між національними ринками за критеріями потреб і звичок покупців, каналами розподілу продукції, потенціалу довгострокового зростання, рушійними силами та інтенсивністю конкуренції.

Крім того, слід враховувати чотири характерні саме для міжнародних ринків фактори:

- варіації виробничих витрат між країнами;
- флуктуації валютних обмінних курсів;
- державну торгову політику кожної країни;
- структуру міжнародної конкуренції.

Різниця в зарплатах, продуктивності праці робітників, рівень інфляції, вартість енергії, ступінь оподаткування тощо формують значні відмінності між країнами по виробничих витратах.

Звичною справою є значна перевага по витратах виробничих підприємств, розміщених в одних країнах, перед підприємствами з інших країн. Ці переваги пояснюються дешевизією ресурсів (особливо праці) або унікальністю національних природних ресурсів. У таких випадках країни з низькими витратами стають основними місцями розміщення виробництв, готова продукція яких експортується в інші країни світу. Компанії, чие виробництво знаходиться в таких країнах, мають значні конкурентні переваги. Прикладами цього є такі країни, як Тайвань, Південна Корея, Мексика і Бразилія, які стали раєм для виробництва трудомістких товарів.

Іншим важливим фактором виробничих витрат міжнародної конкуренції є фактор частки виробництва, яка відрізняється за своїм поняттям від частки ринку. Наприклад, хоча менше 40 % проданих у США відеомагнітофонів виготовлені в Японії, японські компанії виготовляють в Америці лише 10 % цієї апаратури, яка в основному надходить в готовому вигляді з Японії. Японські марки мікрохвильових печей займають менше 50 % частки ринку в США, однак більше 85 % цієї техніки виробляється розміщеними в цій країні японськими фірмами.

Частка виробництва краще частки ринку характеризує галузевого виробника з низькими витратами. В глобально конкурентній галузі, фірми якої намагаються зайняти лідируюче становище в світі, потужною конкурентною перевагою стає світове лідерство по низьких витратах. Для цього фірмі може знадобитися мати найбільшу частку виробництва і сконцентрувати виробництво на одному або декількох суперексклюзивних підприємствах.

Нестабільність обмінних курсів значно ускладнює досягнення переваг по витратах від географічного розміщення підприємства. Коливання обмінного курсу в межах від 20 до 40 % на рік є справою звичною. Зміна меж коливань може зовсім знищити перевагу країни по низьких витратах або зробити дорогою країну дешевою. Сильний долар США робить для американських компаній привабливою організацію виробництва за рубежом. Падіння долара відносно іноземних валют може знищити більшу частину конкурентної переваги, якою володіють іноземні виробники над американськими компаніями, і навіть змусити іноземців перевести свої заводи в Сполучені Штати.

Вплив державної торгової політики полягає в такому. Національні органи влади і управління можуть вживати різноманітні заходи, які впливають на міжнародну торгівлю і діяльність іноземних компаній на своїх ринках. Вони можуть встановити імпорتنі тарифи і квоти, вимоги до продукції, яка виготовляється на їх території іноземними

фірмами, і регулювати ціни на імпортовані товари. Крім того, вони можуть встановлювати стандарти, вимоги до сертифікації продукції, займатися попереднім схваленням капіталоемних проєктів, управляти вивозом з країни капіталу і вимагати, щоб певна частка фірми належала громадянам держави.

Конкуренція на внутрішніх ринках багатьох країн не є міжнародною конкуренцією, а являє собою конкуренцію на декількох ізольованих один від одного національних ринках. Галузями з таким видом конкуренції є харчова (кава, каші, консерви, заморожені продукти харчування), роздрібна торгівля, ниво, страхування життя, одяг і металеві вироби.

Міжнародна конкуренція має місце, якщо конкуренція на одному національному ринку впливає і підлягає впливу конкуренції на іншому національному ринку і коли ведучі фірми конкурують на ринках різних країн. Суперники конкурують один з одним в багатьох країнах, в яких вони мають найбільший обсяг збуту своєї продукції і присутність, в яких має для них стратегічну важливість з точки зору формування міцної глобальної позиції в галузі.

Ринкова сила глобально конкурентної фірми прямо пропорційна кількості її конкурентних переваг в кожній країні. Глобальна конкуренція характерна для автомобільної, авіаційної промисловості, виробництва телевізорів, шпир, телекомунікаційного обладнання, копіювальної техніки і годинників.

У галузі можуть бути сегменти, для яких характерна глобальна конкуренція, і сегменти з конкуренцією на внутрішніх ринках багатьох країн. У сфері готелів і мотелів, наприклад, дешеві і середні за ціною сегменти характеризуються конкуренцією на внутрішніх ринках багатьох країн, оскільки конкуренти, як правило, обслуговують клієнтів в межах однієї країни. Однак в дорогих сегментах конкуренція глобальна. Готелі таких фірм, як Marriott, Sheraton і Hilton розміщені в міжнародних секторах із метою завоювання переваг в обслуговуванні клієнтів, які здійснюють часті міжнародні поїздки, використовують всесвітню систему бронювання і однакові стандарти якості і послуг.

У сфері моторних масел сегмент судових двигунів є глобально конкурентним, оскільки незалежно від порту заходу судна потребують одне й те ж масло. Однак в галузі автомобільних масел пресвалює конкуренція на внутрішніх ринках багатьох країн.

Розрізняють шість видів міжнародних стратегій:

- 1) продаж іноземним фірмам ліцензій на використання технології фірми або продажу її продукції;
- 2) створення виробничої бази на національному рівні в одній країні і експорт товарів на зарубіжні ринки та використання власних каналів збуту або каналів закордонних фірм;

3) використання стратегії конкуренції на внутрішніх ринках багатьох країн. Координація стратегії між країнами полягає в її пристосуванні до умов даної країни;

4) використання глобальної стратегії низьких витрат. Ця стратегія базується на тому, що фірма є найдешевшим постачальником продукції покупцям на більшості стратегічно важливих для неї ринків світу;

5) використання глобальної стратегії диференціації. Дана стратегія полягає у диференціації продукції на глобальних ринках за одними й тими ж критеріями;

6) використання стратегії глобальної ніші. В цьому випадку стратегія фірми спрямована на обслуговування однакової ніші на стратегічно важливих ринках різних країн.

Розглянемо переваги і недоліки стратегій конкуренції на внутрішніх ринках багатьох країн і міжнародної конкуренції. Чим більша різниця між національними ринками, тим вигідніша стратегія конкуренції на внутрішніх ринках багатьох країн, яка дозволяє фірмі діяти з урахуванням ситуації на кожному з національних ринків. В такому випадку міжнародна стратегія компанії складається з суми її стратегій в різних країнах.

Незважаючи на незначні відмінності від країни до країни, фундаментальні методи конкуренції (витрати, диференціація, ніша) залишаються однаковими в усіх країнах. Крім того, глобальна стратегія включає в себе:

- міжнародну інтеграцію і координацію стратегічних кроків;
- збут продукції в багатьох країнах із значним попитом на товари (послуги).

Координація розподіленої по всьому світу діяльності фірми може декількома способами дозволити завоювати надійну конкурентну перевагу. Якщо в бразильському філіалі фірми буде відпрацьована передова технологія збирання, вона може бути передана на збиральне підприємство в Іспанії. Досвід маркетингу продукції у Великій Британії може бути використаний в Австралії або Новій Зеландії.

Компанія, яка конкурує тільки на внутрішньому ринку, не може скористатися жодною із конкурентних переваг, пов'язаних із географічним розміщенням або координацією. Перейшовши від внутрішньої до глобальної стратегії, компанія, яка раніше знаходилася в несприятливому становищі, може почати відновлювати свою конкурентоспроможність.

4.8. ПІДТРИМАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ШЛЯХОМ РЕІНЖИНІРИНГУ

4.8.1. Загальні положення

Двісті років назад Адам Сміт зробив видатне відкриття: індустріальне виробництво повинно бути розбите на найпростіші базові операції. Він показав, що розподіл праці сприяє зростанню продуктивності.

оскільки зосереджені на одній роботі виробники стають більш вправними майстрами і краще виконують свою роботу. І протягом XIX-XX ст. люди організовували, розвивали компанії, управляли ними, керуючись принципами розподілу праці Адама Сміта.

Однак в сучасному світі, в якому контроль здійснюють споживачі, конкуренція посилюється, цикл продукції стає коротшим і все стрімко змінюється, вузькоспеціалізована робота стала непотрібною. Більше того, багатоступеневий розподіл праці потребує координації всіх етапів виробничого процесу, що призводить до зростання неефективності виробництва. Час і сили витрачаються марно на перевірку роботи інших людей, традиційна ієрархія бізнесу ускладнює контроль якості виробництва. Нарешті, працівники втрачають контакт із споживачами і намагаються догодити своїм начальникам, забуваючи про тих, кому призначена їх праця [84]. За таких умов компаніям необхідно відмовитися від використовуваних ними організаційних і операційних принципів, звичних пірамідальних структур і бюрократичного безсилля та раціоналізувати, спростити діючі виробничі системи. З простотою прийде і менша потреба в контролі, регулюванні, управлінні. Працівники стануть більш відповідальними, а корпоративна структура більш гнучкою, творчою і новаторською, що, безумовно, підвищить і продуктивність, і доходи компанії. В епоху постіндустріального суспільства корпорації будуть утворюватися і розвиватися на основі усієї реінтеграції окремих операцій в єдині бізнес-процеси, тобто набори операцій, які взяті разом створюють результат, що має цінність для споживача.

Для реінжинірингу важливим є те, як ми хочемо організувати роботу саме сьогодні з урахуванням попиту на сьогоднішньому ринку і можливостей сьогоднішніх технологій. Те, як люди і компанії діяли вчора, для реінжинірингу бізнесу не має значення.

Три сили все більше заглиблюють сьогоднішні компанії в середовище, яке більшість із вищих управляючих і менеджерів з жахом сприймають, як невідоме для себе. Цими трьома силами є клієнти, конкуренція і докорінні зміни.

Владу все частіше беруть клієнти. Сьогодні рішення приймають не продавці, а клієнти. Останні диктують постачальникам, що вони хочуть отримати, коли, як і скільки готові заплатити. Більше не існує клієнт взагалі, є тільки конкретний клієнт, той, з ким продавець має справу в даний момент, і той, хто може дозволити собі потурати особистим смакам. Масовий ринок розпався на дрібні частки, аж до одного-єдиного клієнта. Конкуренція стає більш жорсткою. Зміни стають сталими.

Три „К” – клієнти, конкуренція і корінні зміни – створили новий світ для бізнесу, і тепер є все більш очевидним, що організації, спроектовані для функціонування в одному середовищі, не можуть бути викорис-

гані для успішної роботи в іншому

Компанії являють собою не „портфелі активів”, а людей, які працюють разом для того, щоб займатися винахідництвом, виробляти, продавати товари і забезпечити післяпродажне обслуговування.

Що таке реінжиніринг?

Реінжиніринг – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як затрати, якість, рівень обслуговування і оперативність [84].

Бізнес-процес можна розглядати як сукупність різних видів діяльності, в рамках якої „на вході” використовується один або декілька видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності „на виході” створюється продукт, який є цінністю для споживача.

Перше ключове слово – „**фундаментальний**”. Здійснюючи реінжиніринг, підприємець повинен поставити на порядок денний базові питання, які стосуються його компанії і характеру її діяльності: „Чому ми займаємося тим, чим займаємося? І чому це робимо саме так?”. Задаючись подібними фундаментальними питаннями, люди часто бувають вимушені по-новому поглянути на неофіційні правила, які склалися, і передумови, на основі яких вони керують своїм бізнесом.

Друге ключове слово – це „**радикальний**”. Радикальне перепроєктування означає не проведення косметичних змін і перетасування уже діючих систем, а рішучу відмову від усього віджитого. Здійснити реінжиніринг бізнесу – це все одно, що створити бізнес заново.

Третє ключове слово – це „**суттєвий**”. Реінжиніринг не має нічого спільного з невеликими частковими або прирєстними покращеннями, він покликаний забезпечити потужне зростання результативності. Якщо показники компанії лише на 10 % відстають від намічених, якщо її затрати перевищуються на 10 %, а якість знижується на 10 % від норми – така компанія не потребує реінжинірингу. Реінжиніринг потрібен тільки тоді, коли відчувається потреба здійснити серйозний прорив.

Впровадження реінжинірингу багатьма компаніями дозволило їм сформулювати такі основні правила:

1) Організуйте досягнення результату, а не виконання задачі.

2) Доручайте виконання процесу тим, хто використовує його результат.

3) Включайте обробку інформації в реальну роботу, яка генерує цю інформацію. В минулому в більшості компаній були створені підрозділи, які тільки збирали і обробляли інформацію, створену іншими підрозділами. Такий стан речей базувався на старому правилі спеціалізації праці та вірі в те, що люди на нижчих шаблях організації не здатні діяти відповідно до інформації, яку вони генерують.

- 4) Вважайте географічно розпорознені ресурси централізованими.
- 5) Зв'яжіть паралельні роботи замість інтеграції їх результатів.
- 6) Розміщуйте точку прийняття рішень туди, де виконується робота, і вбудуйте контроль в процес. В міру того, як виконавці починають обходитися без контролю і керівництва, зникає ієрархія, а разом з нею – уповільнення і бюрократія.
- 7) Фіксуйте інформацію один раз у джерела. Сьогодні отримана інформація може бути занесена в базу даних всіх, кому вона може знадобитися.

В результаті практичного досвіду великої кількості корпорацій було встановлено, що реінжиніринг – це величезна робота, яка потребує змін в багатьох сферах організації. В деяких компаніях довелося відирасьовувати культуру, в якій люди, виконуючі роботу, сприймаються як більш важливі, ніж ті, хто роботою керує.

Для успішного реінжинірингу необхідним є один фактор: вище керівництво, наділене уявою. Нікому в організації не потрібен реінжиніринг. Це заплутаний і складний процес, який впливає на все, до чого люди звикли. Тільки якщо підтримка вищого керівництва прожвие довше, ніж цинізм скептиків, люди сприймуть реінжиніринг всерйоз.

Беручи до уваги інерцію старих процесів і структур, труднощі виконання плану реінжинірингу навряд чи можна перебільшити. Однак важливо не перебільшити і можливості, особливо для давно існуючих компаній. Рішення відносно технологій повинні диктуватися уявою. Потрібно мати сміливість скоротити на 78 днів 80-денний виробничий цикл, зменшити загальногосподарські витрати на 75 % і усунути появу 80 % помилок. Ці цілі не можна вважати недосяжними. Якщо у керівництва є фантазія, реінжиніринг дасть можливість їх досягти.

4.8.2. ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ЇХ РЕІНЖІНІРИНГ

В світі, де постійними є лише зміни, існує необхідність в інструментах і методах, які б могли допомогти організаціям ставати більш ефективними. Одним із таких інструментів є реінжиніринг бізнес-процесів (РБП).

Бізнес-процес – це потік роботи, який переходить від однієї людини до іншої, а для більш крупних процесів – від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, певну кількість кроків посередині і чітко окреслений кінець. На макрорівні типові процеси включають в себе матеріально-технічне забезпечення, виробництво, збут, оплату дебіторської заборгованості тощо. Опишемо для прикладу процес збуту. Він може починатися із

заповнення форми замовлення співробітником відділу збуту, продовжуватися плануванням виробництва, підтвердженням поставки від дистриб'ютерів, формуванням рахунка-фактури в бухгалтерії, контролем за наданим товарним кредитом і зарахуванням грошей на рахунок. У цей процес, як і в інші, залучено багато функцій і саме останнє є ключовою характеристикою у визначенні роботи процесів.

Процеси – це потоки роботи, і у них є свої кордони, іншими словами, початок і кінець. Як входи в процес, так і виходи з нього, можуть бути первинними так і вторинними. Різні типи входів і виходів представлені на рисунку 4.18.



Рисунок 4.18 – Входи і виходи процесу:

- 1 – первинний клієнт, 2 – вторинний клієнт, 3 – непрямий клієнт, 4 – зовнішній клієнт, 5 – споживач, 6 – первинний постачальник, 7 – вторинний постачальник

Єдиною метою процесу є задоволення вимог клієнтів, яких можна розбити на п'ять різних типів: перший – це первинні клієнти, ті які отримують первинний вихід; другий тип становлять вторинні клієнти, які знаходяться поза процесом і отримують вторинні виходи; третій тип – непрямі клієнти, які не отримують первинний вихід, але є наступними в ланцюжку, тому останній за часом або некондиційний вихід відобразиться на них. Четвертий тип клієнтів – зовнішні клієнти, поза компанією, які отримують вихід процесу – сюди входять дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, інші організації тощо. Нарешті, існують зовнішні непрямі клієнти, споживачі (п'ятий тип). Ці категорії не обов'язково всі повинні бути присутніми, можуть бути випадки, коли вони перетинаються, наприклад, в ресторани, де первинний клієнт є і зовнішнім клієнтом, а також споживачем.

Розглянемо детальніше послідовність управління процесами на практиці. Звичайно в організації буває від 20 до 30 різних бізнес-процесів. Після описання процесу ранжуються за важливістю, досягнутою

ефективністю і власниками кожного з них. Рішення приймається звичайно за принципом, хто більше всіх виграв від ефективної роботи процесів і хто більше всіх програв від поганої.

На наступному етапі необхідно визначити організаційні структури, неохідні для управління самою організацією. Загальновідомо, що більшість оргструктур побудовано так, що вони скоріше активно заважають прогресу, ніж допомагають йому. Так відбувається тому, що окремі спеціалізовані відділи часто замикаються повністю в своїх функціональних нішах, почувавши себе самодостатніми структурами, не розуміючи, що мета їх існування – працювати постачальниками для своїх внутрішніх і зовнішніх клієнтів.

Вирішення задачі реінжинірингу організаційної структури починається з чистого листа і представляє собою суворо послідовний процес, який включає наступні кроки:

- 1) відбір людини або людей, які повинні цим займатися;
- 2) роз'яснення основних правил;
- 3) проведення мозкового штурму з метою визначення „Що ми хочемо від структури?";
- 4) дискусія і узгодження ключових характеристик, навколо яких повинна будуватися структура;
- 5) оцінка діючої структури з точки зору ключових характеристик і доведенням її результатів до кожного працівника з використанням научних засобів;
- 6) творче осмислення варіантів можливих оргструктур;
- 7) оцінка різних варіантів з точки зору ключових характеристик;
- 8) вибір найкращого варіанта;
- 9) визначення основних моментів, необхідних для управління переходом до нової структури.

Більше всього реінжиніринг розповсюджений в страхових компаніях, а також в фірмах, які займаються телекомунікаціями та електропостачанням. Останнім часом реінжиніринг все частіше використовується і в інших галузях – хімічній, електронній, комп'ютерній, фармацевтичній та у виробництві споживчих товарів.

4.8.3. ПРИНЦИПИ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Існує шість основних принципів РБП, основні з яких розглянемо нижче.

- 1) Якомога менше людей повинно бути залучено в процес.

Один із постулатів тейлоризму – це спеціалізація, коли комплексні види робіт розбиваються на окремі частини, які виконуються групами спеціалістів. Реінжиніринг процесів представляє собою виклик цьому підходу і замінює спеціалістів людьми, здатними виконати велике коло задач.

Таким чином, замість шести людей, виконуючих шість різних етапів процесу, дві особи можуть виконати по три етапи кожний. Експертна система може допомогти тому, щоб спеціальні задачі, які вимагають спеціальних знань, могли виконувати люди, які мають невеликий досвід роботи або невеликі знання в даній області. Це один із способів суміщення спеціалізованих задач в одній роботі, яку виконує спеціаліст широкого профілю там, де раніше була зайнята група спеціалістів.

Значна кількість сучасних компаній [115] вважає, що настав час універсальних фахівців. Фахівці вузького профілю більше не потрібні. Все частіше одному висококваліфікованому співробітнику доручають роботу одразу по декількох напрямках. За результатами дослідження компанії по управлінню ризиками AON Consulting і некомерційної організації WorldatWork, що було проведено восени 2005 року у 2006 р. 28 % найбільших корпорацій світу планують масштабні звільнення. Для того, щоб бути конкурентоспроможними на ринку праці мало бути фахівцем в одній області. В Америці, наприклад, освіта і досвід роботи в основному профілю тепер вважаються необхідними якостями співробітника. В наш час знання швидко застарівають, практичний досвід має більшу цінність ніж традиційна освіта, тому перед керівниками компанії постає проблема у створенні корпоративних університетів.

Доводиться віддавати данину і глобалізації: якщо в компанії десятки діючих на різних ринках філій і дочірніх компаній і їх співробітники мають різний досвід і представляють різні шари суспільства, то їй необхідний єдиний стиль роботи, а для цього потрібно створити навчальний центр, щоб усі співробітники змогли відвідувати теоретичні і практичні заняття.

Цю потребу і задовольняють корпоративні університети, навчання в яких відповідає потребам бізнесу. Кожен співробітник, підвищуючи свою освіту, працює і на себе, і на компанію. Тут люди налагоджують потрібні зв'язки, вчать співробітничати. Результати навчання можна оцінити в конкретних проектах і в грошах.

Відкриття університетів – це спроба вмонтувати систему освіти в економіку і в остаточному підсумку зробити її прибутковою. Коли компанії називають свої навчальні центри "університетами", "академіями", "інститутами" або "школами", вони позначають рівень своїх вимог. Справді, корпоративні вищі навчальні заклади цілком відповідають вимогам ринку публічної вищої освіти, хоча, зрозуміло, концесія і якість підготовки "студентів" розрізняються в різних компаніях. В університеті Гамбургера, наприклад, працівники McDonald's вчать з метою зробити кар'єру – від рядових кухарів, що жарять котлети, дорости до керівників філії. Крім того, 16 штатних професорів університету викладають у навчальному центрі, розташованому в американському Оак-Бруке, де щороку 5800 студентів з 119 країн вивчають всі аспекти бізнесу, зв'язаного з "фастфудом".

Ідея корпоративного університету народилася в США. Його сталоном донині вважається навчальний центр General Electric у Кротонвіллі. Вже на початку 1980-х років тодішній глава компанії Джек Уелч перетворив корпоративний університет у полігон стратегічних перетворень концерну. Сьогодні в США вже більше 1600 корпоративних вузів, і щодня відкриваються нові.

Згідно з прогнозами англійського Henley Management Colleges, у 2010 р. у корпоративних університетах США буде учитися більше людей, ніж у традиційних вузах. Сьогодні власні центри навчання є приблизно у 80 німецьких компаніях. Звичайно, не всі корпоративні навчальні центри дають якісну підготовку. Це обумовлено в тому числі і тим, що навчальні програми іноді зовсім не адаптовані до специфіки діяльності конкретної компанії. Не можна одним змахом руки перетворити навчальний центр у дійсний корпоративний університет.

Lufthansa School of Business, наприклад, потрібний був час і чималі засоби, перш ніж вона виправдала чекання своїх творців. Її заснували в 1997 р. після того, як Lufthansa з авіаційної компанії перетворилася в авіаційний концерн. А оскільки програми підвищення кваліфікації звичайних бізнес-школ не були пристосовані до потреб концерну, його керівництво вирішило розробити нову стратегію навчання співробітників. З тих пір представники Lufthansa самі затверджують зміст навчальних програм. Цей принцип виправдав себе. Ще наприкінці 1990-х у корпоративній бізнес-школі народилися ідеї, завдяки яким Lufthansa скоротила свої витрати на 40 млн марок.

Зараз свій корпоративний навчальний центр створює Volkswagen — це самий грандіозний освітній проєкт у Німеччині. Компанія вкладає в Автомобільний університет, розташований у районі Вольфсбурга, 250 млн євро. „Автомобільний університет — це щось більше, ніж просто корпоративний університет, — говорить його засновник Вальтер Циммерлі, учений, що раніш очолював приватний університет Witten/Herdecke. — Ми віримо, що перемогти в конкурентній боротьбі допоможуть насамперед нові знання». У навчальному центрі вже рік підвищують кваліфікацію співробітники концерну, причому їхня програма навчання тісно зв'язана з відповідними виробничими процесами. А через кілька років в Автомобільний університет зможуть надійти і ті, хто не працює в Volkswagen. Циммерлі має намір організувати курси для людей з вищою освітою, а крім того, припускає розвивати науково-дослідницький напрямок і заради цього заснує три факультети (економіки і управління, гуманітарних і соціальних наук і технологій), на які згодом будуть вступати люди з різних країн.

Навчальний центр Volkswagen, мабуть, і далі буде відрізнятися від більшості корпоративних вузів. У цілому корпоративна система освіти призначена для „своїх“ співробітників, хоча б тому, що в навчальних центрах компаній основна увага приділяється питанням, важливим для роботодавця. „Багато хто навчаються тут тому, що хочуть зрозуміти, які основні задачі полягають перед їх компанією”, — вважає Олександр Ніколаї, куратор першого великого дослідження корпоративних університетів Німеччини, що проводилося за дорученням Федерального міністерства освіти і наукових досліджень ФРН. Більшість опитаних представників компаній відзначили, що на заняттях співробітники не тільки підвищують кваліфікацію, але і знайомляться зі стратегією розвитку компанії. Корпоративні університети покликані курирувати структурні перетворення в компаніях і допомагати їм виробляти стратегію.

Саме таку мету переслідували керівники компанії Otto, засновуючи в 1998 р. Otto International Academy. Зараз компанія Otto перетворилася у великий торгово-пошлюковий концерн із 90 дочірними компаніями в 23 країнах світу, тому її керівники хочуть затвердити єдиний стиль роботи і змістити традиції Otto „Мова йде про те, щоб заново визначити відмітки риси нашої компанії і сформулювати нові концепції розвитку”, – говорить Юрген Бок, начальник відділу підвищення кваліфікації персоналу Otto. І ось щорічно п'ятнадцять комерційних директорів, обраних правлінням концерну, зустрічаються на тренінгах по програмі International General Management. Кожна робоча група займається найважливішими проблемами концерну, розвиває й удосконалює досягнення попередників.

У гамбурзькій школі Otto розробляють стратегію і виховують нове покоління керівних кадрів. Ціль однієї з програм Otto International Academy – підготувати майбутніх керівників до виконання нових задач, що ставляться перед концерном.

Корпоративні університети почали створюватися також в Росії – в компаніях „Уралсіб” та „Северсталь”.

Розглянемо приклад реінжинірингу стосовно відділу інформаційних технологій (IT department) фінансової компанії. Однією із задач цього відділу була купівля і інсталяція персональних комп'ютерів для користувачів із різних відділів компанії. Ще декілька років тому мати персональний комп'ютер на своєму столі було привілеєм менеджерів, і відділ IT легко справлявся із своєю задачею. Впродовж декількох років більшість співробітників отримали комп'ютер на свій робочий стіл, і відділ IT перестав справлятися із попитом, який зріс. Проблеми, які виникли, продемонстрували неадекватність процесу забезпечення і зміни комп'ютерів умовам, які радикально змінилися: перш за все, процес став дуже тривалим, і користувачі вимушені були чекати по три місяці, щоб отримати новий комп'ютер. До того ж, те, що вони отримували, часто не відповідало замовленню, викликаючи роздратування і розчарування. Обов'язки і підпорядкування людей, зайнятих в процесі, були нечіткими. Коли користувач скаржився, його скарга переходила від одного співробітника до іншого, і ніхто не відповідав за помилки і за їх коригування. Одним словом, процес дозрів для реінжинірингу. Коли спеціалісти проаналізували процес, вони зробили висновок, що в ньому було зайнято занадто багато людей. При зростанні вимог і очікувань користувачів добавляли все нових і нових спеціалістів. Для усунення цього були розроблені графіки інформаційних потоків, які показували основні елементи процесу і людей, які їх виконували і на їх основі розробили і впровадили рекомендації. В результаті середній час виконання процесу скоротився з чотирьох тижнів до одного, була скорочена значна кількість людей.

2) Клієнт процесу повинен виконувати цей процес.

Цей принцип схожий з першим тим, що він сприяє покращенню

в роботі процесу за рахунок зменшення кількості залучених в нього людей. Його сутність та ефективність розглянута нижче на прикладі IBM CREDIT.

3) Необхідно будувати відносини з постачальниками так, мовби вони є членами організації.

Реалізацію цього принципу розглянемо на прикладі однієї з фінансових організацій, яка займалася процесом інсталяції локальної мережі (LAN), призначеної для використання в бізнесі. Цей процес тривав вісім місяців. Здійснювалися чисельні спроби вдосконалення цього процесу, але ефект був короткостроковим і знову все поверталось до вихідної позиції. В результаті реінжинірингу процес вклався в чотири дні – фантастичний показник для усіх, хто мав відношення до цього процесу.

Процес до впровадження реінжинірингу представлений на рисунку 4.20 а після – на рисунку 4.19. Основна затримка відбувалася на етапах підготовки двох бізнес-планів, які вважалися необхідними до того як замовити обладнання і змонтувати мережу. Оскільки були потрібні два бізнес-плани, процес займав стільки часу, як сама повільна гілка: будь-який вигран у часі в підготовці одного з планів втрачався, оскільки приходилося чекати завершення підготовки другого. Тому для кожного із відділів, зайнятих в цих етапах, були відсутні стимули виконувати свою роботу скоріше, і затягування обох субпроцесів перетворювалося в порочне коло. Детальний аналіз показав, що значна частина часу витрачалася на підготовку бізнес-планів. Якщо їх пропустити, процес замовлення поставок і монтажу обладнання після подачі заявки стає питанням декількох днів. Після цього метою стало наближення в часі етапів 4 і 5 (рисунок 4.20) до початкової заявки клієнта. Використовуючи принцип „повідьтеся з постачальниками як з частиною своєї організації”, прийшли до думки об'єднати етапи 1 і 4 і доручити їх постачальникам. В процесі залишився лише один етап – п'ятий, який можна було виконати за 1–2 дні з моменту подачі заявки. Процес, який раніше займав до восьми місяців, скоротився до чотирьох днів.

Однією з вимог, яка даний принцип ставить на перший план – довіра до зовнішніх постачальників. Традиційно відносини з зовнішніми постачальниками часто бувають ворожими. Але довіра можлива, особливо якщо з постачальниками встановлені дійсно партнерські відносини. Таке партнерство можна розглядати як додатковий ступінь свободи на рівні організацій, а не на рівні людей і технологій. Воно повинно бути засноване на взаємній вигоді: і постачальник, і клієнт тільки виграють від співробітництва.

Наступні три принципи реінжинірингу стосуються необхідності створення великої кількості версій складних процесів, зменшення кількості входів в процеси, збереження децентралізованих підрозділів при централізації обміну інформацією.

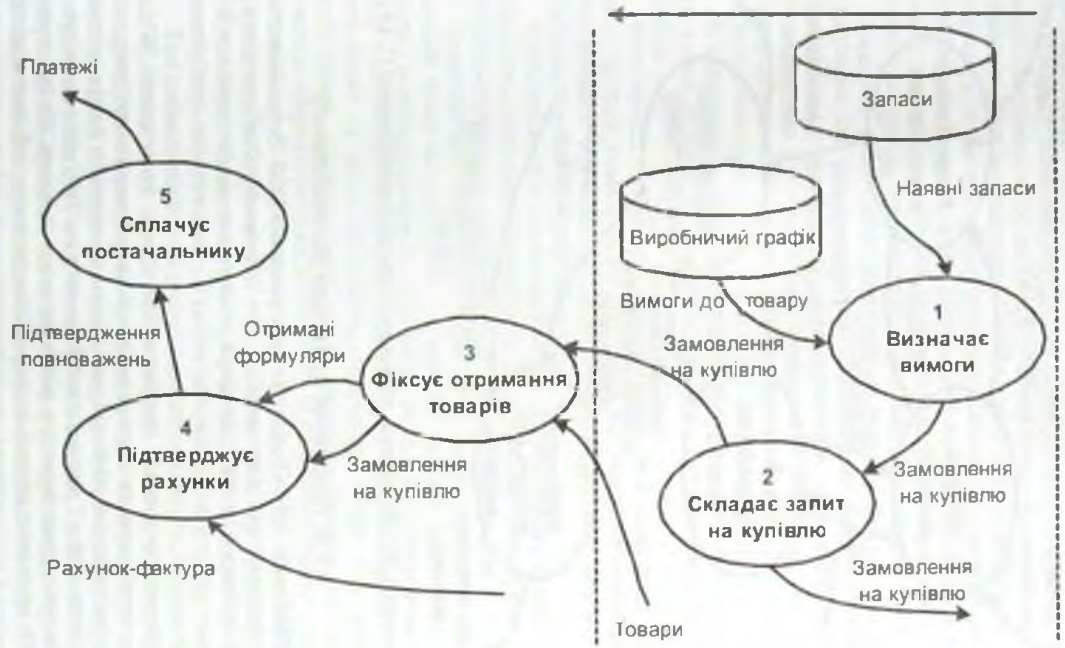


Рисунок 4.19 - Зміна ролі постачальників в процесі закупівель

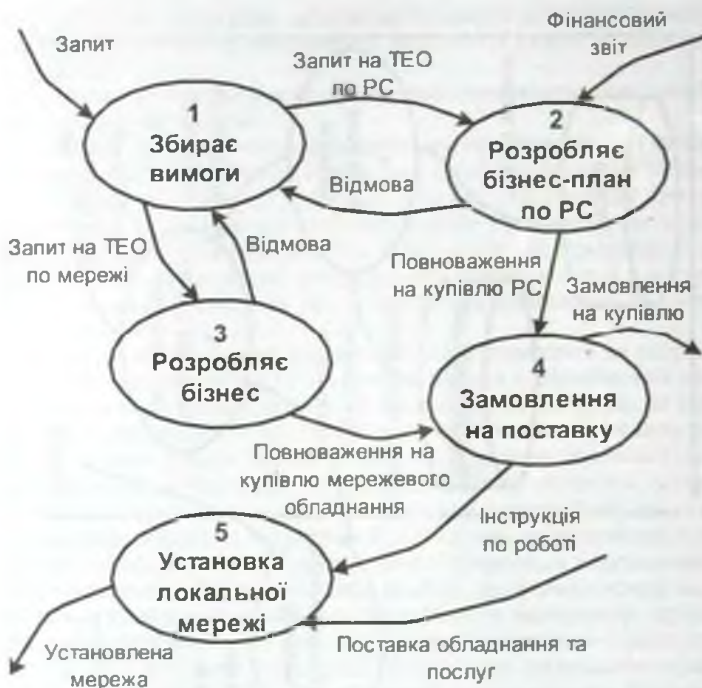


Рисунок 4.20 – Установка локальної обчислювальної мережі (LAN)

4.8.4. Практичні приклади реінжинірингу

IBM Credit. IBM Credit – дочірня компанія IBM. Вона займається фінансуванням продажу комп'ютерів, програмного забезпечення та послуг, які виробляє IBM. Ця сфера діяльності особливо ціниться IBM, оскільки кредитування покупок клієнтів – надзвичайно прибутковий бізнес.

В перші роки свого існування IBM Credit, коли агенти IBM на місцях телефонували з проханням про кредитування продажу, вони попадали до однієї з 14 осіб, які сиділи за столом в конференц-залі IBM Credit в Олд Грінвич, штат Коннектикут. Той, хто відповідав на дзвінок, реєстрував запит про фінансову угоду на папері. Це був перший етап. На другому етапі інший співробітник доставляв цей листок нагору, в кредитний відділ, де вводив інформацію в комп'ютерну систему і

перевіряв платоспроможність потенціального позичальника. Потім цей спеціаліст записував результати перевірки все на тому ж аркуші паперу і відправляв його далі в комерційний відділ. Комерційний відділ відповідав за зміну стандартної кредитної угоди відповідно до запитів клієнта. В даному відділі існувала власна комп'ютерна система. Після складання тексту угоди спеціальний співробітник відділу комерційних операцій вносив усі особливі умови кредитування в бланк запиту – все той же аркуш паперу. Цим завершався третій етап.

Далі (4-й етап) запит надходив до людини, яка відповідає за калькуляцію цін, яка вводила дані в електронну таблицю на своєму персональному комп'ютері, щоб визначити, яку ставку відсотка слід визначити клієнту. Розмір ставки записувався на паперовому бланку запиту, який разом з іншими паперами надходив в канцелярію на п'ятий етап.

В канцелярії адміністратор перетворював всю отриману інформацію в лист, готовий до відправки торговому представнику по Federal Express.

Весь процес займав в середньому шість днів, хоча іноді розтягувався і до двох тижнів. За цей час клієнт міг знайти або інше джерело фінансування, або спокуситися пропозиціями іншого продавця комп'ютерів, або взагалі відмінити угоду.

Щоб знати, де в даний момент запит, встановили контроль, до якого повертався запит для реєстрації. Але все це збільшувало тривалість усієї процедури в середньому до семи й більше днів.

Зрештою два вищі менеджери IBM Credit вирішили провести мозкову атаку на проблему оформлення запитів. Вони взяли один бланк і особисто пройшли з ним всі п'ять етапів, пропонуючи персоналу в кожному з підрозділів відкласти всі поточні справи і обробляти запит за всіма правилами, включивши лише час, впродовж якого бланк, чекаючи своєї черги, звичайно пролежував на столі кожного клерка в стовпці документів. В результаті такого „слідчого експерименту” виявилось, що на обробку запиту потрібно 90 хв чистого часу, тобто всього 1,5 год! А решта часу – тепер це становило в середньому сім днів – йшло на пересилку запиту з одного відділу в інший.

Тим самим керівництво зуміло, нарешті, поглянути в корінь проблеми, яка полягала в загальній організації процесу видачі кредиту. Насправді, якби одразу якимось чином продуктивність кожного робітника компанії збільшилася вдвічі, то чистий час обробки запиту скоротився всього на якісь жалюгідні 45 хвилин. Таким чином, проблема полягала не в робочих задачах і не в продуктивності праці виконавців, а в самій структурі процесу. Інакше кажучи, змінювати потрібно було весь процес в цілому, а не його окремі ланки.

платоспроможності, калькуляції цін тощо на працівників широкого профілю. Тепер замість того, щоб пересилати запит з відділу в відділ, один співробітник, так званий координатор угоди, оформляє її з початку до кінця. Ніякої поетапної пересилки!

Зростання продуктивності, досягнуте в результаті описаного вище перепроектування процесу, перевищило усі очікування: IBM Credit зменшила час проходження запиту з 7 днів до 4-х годин. Причому досягла цього без всякого збільшення штату – навіть, навпаки, з'явилася можливість деякого скорочення кількості працюючих. В той же час кількість оформлених угод зросла в 100 разів, не на 100 %, а в 100 разів.

При реінжинірингу процесу відбувається еволюція трудових завдань від вузькоспеціалізованих і орієнтованих на задачу до більш багатозмірних. Люди, які раніше діяли відповідно до інструкцій, тепер самі обирають варіант із наявних альтернатив і приймають рішення. Зникає конвєрсійний принцип організації праці. Втрачається сенс існування функціональних відділів. Менеджери перестають виступати наглядачами і стають своєрідними тренерами. Робітників більше хвилюють потреби клієнтів, ніж начальників.

Змінюються трудові завдання, а отже, і люди, здатні їх виконувати, відносини між цими людьми і менеджерами, плани особистого розвитку цих людей, способи, за допомогою яких їх праця оцінюється та оплачується, ролі менеджерів і керівників, і навіть те, що відбувається в головах працівників. Отже, реінжиніринг бізнес-процесів компанії обов'язково змінює практично все в цій компанії, оскільки всі аспекти її функціонування – люди, трудові завдання, менеджери і цінності – пов'язані один з одним.

Німеччина. На початку 1990-х рр. великі німецькі компанії зіткнулися з проблемою зменшення конкурентоспроможності. У відповідь на різкі зміни зовнішнього середовища фірми ФРН приступили до великомасштабної перебудови своєї діяльності як в традиційних, так і в нових галузях. Найбільш успішно здійснили реінжиніринг концерни „Маннєсман” і „Сіменс”.

В 1990-ті рр. компанії ФРН постали перед необхідністю проведення широкомасштабної модернізації і реінжинірингу. На цей час чітко виявилось відставання за темпами розвитку ведучих німецьких фірм порівняно з конкурентами із США і Японії. В традиційних галузях став відчутним тиск Китаю та Індії. Але, головне, намітилася невідповідність моделі розвитку німецької економіки новим світовим реаліям.

На сучасному етапі чітко визначилися пріоритетні напрямки розвитку „інформаційної” економіки XXI століття, і ті компанії, які зайняли ключові позиції в перспективних галузях, показали рекордне зростання прибутку, обсягів продажу і капіталізації. По основних напрямках технологічної революції (інформаційній індустрії, біотехнологіях,

виробництву нових видів сировини і напівфабрикатів, освоєння космосу, технологіях збереження довкілля) позиції німецьких компаній виявилися слабкими.

У ФРН виникли збої в таких сильних підсистемах її суспільного устрою, як досконала правова система, ефективний уряд і державний апарат, добре освічена і дисциплінована робоча сила. Постійно накопичувалися економічні і соціальні проблеми: зростання ВВП було незначним, зберігалася високою безробіття (з 1995 по 1999 рр. втратили роботу більше 900 тис. осіб, і сьогодні кожний десятий працездатний німець є безробітним). Хоча ФРН і вдалося досягти пристойного рівня життя, вона залишалася другим за величиною світовим експортером і третьою в світі країною за економічною потужністю. До негативних моментів слід додати проблеми об'єднання зі Східною Німеччиною, а також перехід на розрахунки в євро. До факторів, які вплинули на відставання німецьких фірм в конкурентній боротьбі, можна віднести і ставку на традиційні галузі і старі ринки збуту, а також застарілий бюрократичний стиль управління у великих німецьких компаніях.

Стикнувшись з проблемою перебудови бізнесу і адаптації до нових умов, мотивовані припливом вільного венчурного капіталу, міжнародною конкуренцією, лібералізацією ринків і вимогами своїх акціонерів німецькі компанії в 1990-х рр. приступили до найбільшого з часів війни реінжинірингу. Найбільші компанії Німеччини, такі як „Сіменс“, „Маннесманн“, „ФЕВА“, „Хехст“, „Пройссар“, „Фольксваген“, „БМВ“, „РВЕ“ тощо здійснювали перебудову своєї діяльності за такими найважливішими напрямками:

- спрощення і модернізація виробничої системи з урахуванням досвіду фірми „Тойота“;
- суворо орієнтація на прибуток;
- реструктуризація діяльності шляхом продажу неперспективних і низькорентабельних підрозділів;
- злиття і поглинання в стратегічно перспективних галузях, створення альянсів;
- глобалізація операцій;
- підвищення ринкової вартості компанії.

Перебудова управління ведучих фірм набула характеру драматичної боротьби за збереження незалежності на фоні найбільших злиттів та поглинань, які відбулися в світі в 1990-ті рр.

„Маннесманн“. Однією з перших фірм, які приступили до реінжинірингу, був „Маннесманн АГ“ – металургійний і машинобудівний концерн. З 1995 р. почалася реальна реструктуризація, в результаті якої продані (повністю або частково) 44 виробничі підрозділи, подвоєно розмір прибутку на вкладений капітал, тільки за 1998 р. більше ніж подвоєна ринкова вартість компанії. „Маннесманн“ перетворилася в

одну з найбільших і перспективних телекомунікаційних компаній Європи, яка зайняла друге місце як в Німеччині, так і Італії, активно проникаючи на ринки Великої Британії, Іспанії, Швейцарії, Франції і Австрії.

„Маннесман АГ” почав свій телекомунікаційний бізнес в жорсткій конкуренції з колишнім монополістом „Дойче Телеком”. Отримавши доступ до міжмісцевого і міжнародного зв’язку, „Маннесмани” в 1996 р. виграв ключові поєдинки за право контролю над телекомунікаційними підрозділами державної залізничної компанії, роком пізніше він вийшов на ринок Італії через угоду з „Оліветті”, яка продала концерну „Маннесмани” свої компанії мобільного і дротового зв’язку „Омнітел” і „Інфострада” за 8 млрд дол. В цьому ж році концерн став захоплювати ринки Франції та Австрії.

В 1999 р. „Маннесмани” продовжив успішно розвивати свою телекомунікаційну імперію в Італії, ФРН і Великій Британії.

Перепрофілювання позитивно проявилось на фінансовому становищі фірми. Так, за 1998 р. вартість акцій „Маннесмани” зросла на 116 %. Телекомунікаційний підрозділ приносить приблизно 80 % прибутку, хоча на його частку припадало тільки 1/8 працюючих і всього 1/4 обороту компанії.

На початку 2000 р. клієнтами мобільних і дротових телефонних послуг „Маннесмани” були 36 млн осіб (зростання за рік на 70 %). Кількість Інтернет-клієнтів „Маннесмани” на початок 2000 р. перевищило 2,6 млн осіб.

У листопаді 1999 р. здійснена спроба купівлі концерну однієї з найбільших британо-американських компаній стільникового зв’язку „Водафон Сіртел”. Тримісячне протистояння двох компаній завершилося в лютому 2000 р. злиттям „за взаємного згодою”, в рамках якого акціонери „Маннесмани” отримують 49,5 % капіталу об’єднаної компанії.

„Водафон-Маннесмани” стає найбільшою корпорацією Європи з капіталізацією більше 370 млрд дол. і четвертою за величиною в світі (після „Майкрософт”, „Дженерал Електрик” та „Сиско Системз”). Новий гігант зможе обслуговувати більше 42 млн абонентів в 25 країнах.

„Сіменс”. „Сіменс АГ” – глобальна компанія німецького походження. В 1981 р. „Сіменс” почав важливу технологічну перебудову, в результаті якої електротехнічний гігант трансформувалася в електронну компанію. Концерн активно проникав в напівпровідникову галузь. Однак в 1993 р. „Сіменс” зіткнувся з важкою кризою, що призвело до зміни керівництва і розробки плану стратегічних заходів по глибокій реформі компанії.

Першочерговою задачею „Сіменс” стало підвищення продуктивності праці. Цьому передували спрощення організаційної структури і скорочення персоналу. Тільки в Німеччині на заводах „Сіменс” з 1993 по

1997 рр. кількість зайнятих зменшилася на 50 тис. При цьому, якщо зростання продуктивності праці до 1993 р. становило від 2 до 4 %, то після скорочення – від 8 до 10 %.

Друга найважливіша задача полягає у прискоренні інноваційного процесу. В 1996 р. концерн був власником 1800 патентів, що вивело його за цим показником на перше місце у ФРН, друге – в Європі і в число перших 25 компаній світу. Якщо в 1985 р. тільки 55 % продукції було молодше п'яти років, то сьогодні частка такої продукції становить 74 %. В багатьох передових галузях інформаційних і комунікаційних технологій „Сіменс” займає лідируючі позиції – у виробництві напівпровідників, телекомунікаційного обладнання, медичинського та електронного обладнання, автомобільної електроніки. Маючи в штаті 27 тис. спеціалістів-програмістів, „Сіменс” є одним із найбільших виробників програмного продукту в світі.

Третім напрямком, реалізованим концерном, була глобалізація виробництва і операцій. За 1990-ті рр. „Сіменс” із „національного чемпіона” перетворився в „глобального гравця”. З 1992 по 1997 рр. частка продажу, який припадає на ФРН, скоротилася з 46 до 34 %, частка Європи залишилася на рівні 20 % від загального рівня продажу, а Америки і країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону зросла відповідно з 13 до 20 % і з 8 до 13 %. Частка Німеччини в обсягах продажу найбільш конкурентоспроможних підрозділів „Сіменс” в 1993 р. становила приблизно 50 %, в 1996 р. – вона скоротилася до 21 %, а в 2001 р., за прогнозами, не перевищить 12 %.

В останні роки „Сіменс” проводив політику активного проникнення на найбільш важливі і перспективні ринки. Великим досягненням в цьому напрямку є впровадження і закріплення позицій на місцевому і швидкозростаючому американському ринку. Так, в 1971 р. „Сіменс” мав в США штат співробітників 700 осіб і обсяги продажу 40 млн дол. В 1997 р. на нього в Америці працювали вже 50 тис. співробітників, при цьому обсяги продажу зросли до 8 млрд дол. На сьогоднішній день „Сіменс” став однією з найбільших іноземних фірм-роботодавців в США і одним із значних постачальників на американському ринку засобів автоматичної, медичинського, телекомунікаційного, освітлювального і силового обладнання.

Одним із найбільших ринків для концерну стає Азія, зокрема Китай. В 1990 р. „Сіменс” створив в Китаї 50 спільних підприємств і 3 стовідсоткові дочірні компанії, оборот яких в 1998 р. становив 3,5 млрд марок. В 1993–1998 рр. середньорічні темпи зростання обсягів продажу концерну в Китаї становили 45 %, що майже в 3 рази перевищувало аналогічні показники в електротехнічній і електронній промисловості цієї країни.

В межах стратегії оптимізації діяльності, концентрації зусиль на найбільш вигідних напрямках і глобалізації операцій „Сіменс” активно

скуповує потрібні для себе компанії і підрозділи інших фірм, а також здійснює продаж своїх неперспективних виробництв. Найважливішими угодами „Сіменс“, які значно вплинули на глобальну конкурентоспроможність концерну за останні роки, стали:

- придбання американської фірми „Сільванія“, спеціалізованої на виробництві освітлювального обладнання, за 1,5 млрд дол.;
- придбання бізнесу у швейцарської компанії „Електроват“ за 3 млрд дол.;
- придбання відділення освітлювального обладнання в американського концерну “Вестінгауз Електрик” за 1,5 млрд дол.;
- купівля трьох молодих американських сіткових фірм – „Кастл Нетворк“, „Аргон Нетворк“, „Редстон Ком'юнікейшен“;
- придбання у німецького концерну „Бош“ підрозділу, яке виробляло телекомунікаційне обладнання.

Ще однією стратегічною задачею керівництво „Сіменс“ вважає створення нової корпоративної культури. Застаріла бюрократична структура управління і пов'язаний з нею стиль роботи повинен поступитися новим моделям і підходам до роботи. Організаційна структура концерну стала більш плоскою, дохід робітників поставлений у залежність від їх внеску в кінцевий результат діяльності підрозділу.

Основні напрямки трансформації великих компаній ФРН:

- підвищення глобальної конкурентоспроможності, концентрація бізнесу в перспективних галузях, де компанія, її продукти та послуги мають шанс бути серед лідерів;
- забезпечення виробництва і збуту шляхом організації мережі виробничих підрозділів на найважливіших світових ринках;
- перехід до плоских організаційних структур;
- зміна підходів до мотивації вишого менеджменту;
- прискорення інноваційного процесу і збільшення витрат на НДДКР;

Переживши у 1980-ті рр. минулого століття структурну кризу і приступивши до організаційно-технологічної перебудови, німецькі компанії в достатньо короткий термін зуміли скоротити розрив з американськими компаніями і ввійти в число ведучих світових конкурентів (фірм США і Японії) як в традиційних, так і нових галузях.

Компанія Ford Motors. Мета реінжинірингу компанії полягала у відході від старих правил організації і ведення бізнесу значної кількості підприємств, які перебудували свої процеси, що дозволило відпрацювати декілька емпіричних правил для інших. За приклад були взяті японські конкуренти і молоді винахідливі компанії, які щоденно показували приклади того, що можлива більш висока продуктивність процесів. Вони розробляли продукти вдвічі швидше, використовували активи у вісім разів ефективніше, відповідали клієнтам у 10 разів скоріше.

Компанія Ford Motors здійснила в себе реінжиніринг і в результаті теж досягла конкурентної переваги Ford здійсненн реінжиніринг кредиторської заборгованості.

На початку 1980-х років, коли американська автомобільна промисловість була в депресії, керівництво компанії Ford вирішило звернути увагу і на відділ кредиторської заборгованості в пошуках можливостей для скорочення витрат. Кредиторською заборгованістю (фірми) тільки в Північній Америці займалося більше 500 осіб. Керівництво вважало, що шляхом раціоналізації процесів і встановлення нових комп'ютерних систем можна знизити кількість співробітників на 20 %.

Але спеціалісти Ford'a були вражені, вивчивши досвід компанії Mazda. В той час, коли Ford намагався зменшити чисельність співробітників з 500 до 400 осіб, відділ кредиторської заборгованості в Mazda складався з 5 осіб.

Керівництво Ford переформулювало задачу: відділ кредиторської заборгованості повинен був справлятися зі своїми обов'язками при зменшенні чисельності службовців не на сотню, а на декілька сотень. Після цього почалися заходи по її здійсненню.

Перш за все, керівництво проаналізувало діючу систему. Коли відділ закупівлі виписував замовлення, його копія спрямовувалась у відділ кредиторської заборгованості. Пізніше, коли відділ вхідного контролю отримував матеріали, копія документа про отримання також спрямовувалась у відділ кредиторської заборгованості. Тим часом, сам відділ кредиторської заборгованості отримував рахунок від постачальника. Задача відділу кредиторської заборгованості, таким чином, полягала в тому, щоб звірити замовлення, документ про отримання і рахунок. Якщо документи відповідали один одному, відділ здійснював платіж.

Найбільше часу, однак, у відділі витрачалося на розбіжності: випадки, коли замовлення, документ про отримання і рахунок не відповідали один одному. В таких випадках службовець відділу кредиторської заборгованості повинен був виявити причину розходження, затримати платіж, написати декілька документів і, інакше кажучи, загальмувати роботу.

Один із способів покращити порядок речей – допомогти службовцю швидше виявити причину невідповідності, однак, кращий вибір – взагалі усунути розбіжності. Щоб цього досягти, у Ford ввели „обробку без рахунків”. Тепер, коли відділ закупівлі дає замовлення, інформація про нього вводиться в базу даних. Копії замовлення нікому не відсилаються. Коли товар прибуває на розвантаження, приймальник перевіряє базу даних, щоб вияснити, чи відповідає товар будь-якому замовленню. Якщо так, то здійснюється приймання, інформація про яке також заноситься в базу даних. Якщо ні, то замовлення просто відправляється постачальнику.

Відповідно до старих процедур відділу необхідно було звірити 14 показників даних в документі про отримання, замовлення і рахунок до здійснення платежу постачальнику. Новий підхід дозволяє звірити тільки три поля – номер деталі, одиницю виміру і код постачальника. Перевірка здійснюється автоматично, чеки роздруковуються комп'ютером і розсилаються постачальникам. Рахунків більше немає, оскільки Ford попрахала постачальників не присилати їх.

Ford досягла радикального покращення – кількість співробітників зменшилася на 75 %, а не на 20 %, як планувалося раніше. Як відомо, реінжиніринг базується на пошуку застарілих правил і фундаментальних припущень, на яких будується робота, та рішучому розриві з ними.

В компанії Ford діяло старе правило: „Ми платимо, коли отримуємо рахунок.” Ніхто не встановлював це правило і не фіксував його існування, однак саме воно визначало процес роботи з кредиторською заборгованістю. Реінжиніринг дозволив виявити це негласне правило і замінити його новим: „Ми платимо, коли отримуємо товар”.

Відділ кредиторської заборгованості збирає інформацію з відділів закупівель і приймання та звіряє її з даними постачальника. Контроль якості збирає і аналізує інформацію, яку він отримує з виробництва. В новій системі управління компанії Ford приймання, яке генерує інформацію про отриманий товар, обробляє її самостійно, не посилаючи у відділ кредиторської заборгованості. Нова комп'ютерна система може легко порівняти доставку із замовленням і підказати напрямок подальших дій [84; 85].

4.9. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ШЛЯХОМ ПЕРЕХОДУ НА ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО

4.9.1. Загальні положення. Принципи ощадливого виробництва

Термін ощадливе виробництво вперше запропонував John Krafcik в 1988 р. [117]. Нова система виробництва була впроваджена японським автомобільним гігантом – фірмою Toyota. Після глобальної нафтової кризи 1973 р. вона стала використовуватися багатьма фірмами Японії.

Перехід на систему ощадливого виробництва – справа не проста. Toyota знадобилося 30 років, щоб першою пройти цей шлях.

Перш ніж перейти до визначення принципів ощадливого виробництва необхідно усвідомити ключове поняття, яке на японській мові звучить як „муда”. „Муда” означає втрати, відходи, тобто будь-яку діяльність, яка споживає ресурси, але не створює цінності (корисності).

Це помилки, які необхідно виправляти. Тайїті Оно встановив сім типів „муда”. Д. Вумек і Даніель [116] добавили ще один тип.

Сутність ошадливого виробництва можна викласти у вигляді п'яти принципів:

- 1) визначення цінності конкретного продукту;
- 2) визначення потоку створення цінності для цього продукту;
- 3) забезпечення безперервності потоку створення цінності продукту;
- 4) створення умов „втягування” продукту;
- 5) забезпечення досконалості.

Всі дії, які складають потік створення цінності, майже завжди можна поділити на три категорії: 1) дії, які створюють цінність, наприклад, зварення велосипедної рами із труби або переліт пасажира із одного аеропорту в інший; 2) дії, які не створюють цінності, але неминучі в силу ряду причин, наприклад, технологічних, таких як перевірка якості зварних швів або додаткові рейси літаків до пересадочного центру (*муда* першого роду); 3) дії, які не створюють цінності, які можна негайно виключити з процесу (*муда* другого роду). Наприклад, коли фірма Pratt & Whitney, найкращий в світі виробник авіаційних двигунів, вирішила описати свої потоки створення цінності для трьох типів двигунів, вона виявила, що зусилля поставачальників сировини часто дублювалися. Причому перед тим, як титановий або нікелевий злиток попадав в обробку, його маса перевинувала потрібну в 9 разів. Дев'яносто відсотків дуже цінного матеріалу просто викидали, оскільки первісні злитки виготовляли такими величезними. Ливарники не надавали особливого значення тому, яку остаточну форму прийме виріб. За їх підрахунками, вони діяли ефективно. В наступному ливарники стали виробляти декілька різних типів злитків, що відповідали точним технічним вимогам для кожного двигуна Pratt. В результаті була отримана колосальна економія.

Отже, відправна точка ошадливого виробництва – це цінність, яка може бути визначеною лише кінцевим споживачем. З іншого боку, цінність створюється виробником.

В Німеччині поняття цінності, на погляд Вумека та інших нерідко є викривленим. Особи, які після другої світової війни очолювали німецькі фірми, як правило, були чудовими технічними спеціалістами. Працювати „по-справжньому” означало для них забезпечувати товар різними технічними „наворотами”, які насправді ні для кого, крім самих цих спеціалістів, нецікаві. Вони вважали, що „покупець обов'язково забажає це взяти, йому потрібно лише все добре пояснити”. Свої неспадчі „спеціалісти” пояснювали тим, що „покупець був недостатньо кваліфікований, щоб зрозуміти усі переваги нашого видатного про-

дукту" (див. сектор IV на рисунку 2.2). Аналогічна філософія була і є притаманною, наприклад, авіакомпаніям і авіабудівним фірмам США тощо.

Після другої світової війни Тайїті Оно (1912–1990 рр.), виконавчий директор Toyota, і його колеги зрозуміли, що якщо потрібно зробити не мільйон виробів, а всього десяток або сотню, то потрібно створювати безперервний потік. Це доволі складна задача. Команді Тайїті Оно вдалося створити такий потік для виробництва невеликих обсягів продукції, в більшості випадків не використовуючи конвеєрне збирання. Замість того вони навчилися швидко переналагоджувати обладнання з виробництва одного продукту на випуск іншого, а також використовувати „правильне" (мініатюрне) обладнання так, що різні види робіт (наприклад, штамповка, фарбування і збирання) могли виконуватися одразу, один за одним. Оброблюваний об'єкт при цьому плив по безперервному потоку.

Рейнжиніринг показав, що розподіл робіт за відділами не є оптимальним. Але концептуально спеціалісти з рейнжинірингу, на погляд авторів роботи [116] далеко не просунулися. Вони, як і раніше, мали справу з розрізненими агрегованими процесами по типу обробки замовлень для усієї гами продуктів, замість того, щоб бачити цілісний потік створення цінності кожного продукту. Вони рідко виходили за межі фірми. Хоча реальні вдосконалення можуть бути за безпечені якщо розглядати потік цінності в цілому.

4.9.2. Загальна оцінка втрат (муда) при виробництві

Для оцінки різних втрат (муда) в роботі [116] розглянуто послідовність робіт з виробництва коли.

Основні компонентами при виробництві коли є: вода, невеликі дози екстракту (який забезпечує „той самий смак"), які поставляються у вигляді концентрату материнською компанією, буряк для виготовлення цукру, кукурудзу для виробництва перепаленого цукру (створюють характерний колір напою і додатковий відтінок смаку), ялинкову деревину, яка йде на виготовлення картонних пакувань, боксити або металобрухт, з яких виробляється алюміній для банок. Оскільки самий складний елемент пакування коли – алюмінієва банка (виготовити її складніше, ніж зробити напій), яка має, до того ж самий складний виробничий цикл, розглянемо потік руху алюмінію, з якого виробляються банки. Виготовлення звичайного і перепале-

ного цукру, екстракту і картонної упаковки розглянемо в якості „притоків” головного потоку.

Перший крок, як показано на рисунку 4.19 – видобування бокситів в Австралії. Гірниче виробництво полягає в тому, що спочатку необхідно накопичити декілька мільйонів тонн руди, щоб потім передати її на наступну стадію переробки. Величезними самоскидами боксити перевозяться на збагачувальну фабрику, де вони перетворюються на порошокоподібні окисли для алюмінію. Щоб із чотирьох тонн бокситів отримати 1 т окислів алюмінію, потрібно приблизно 30 хвилин.

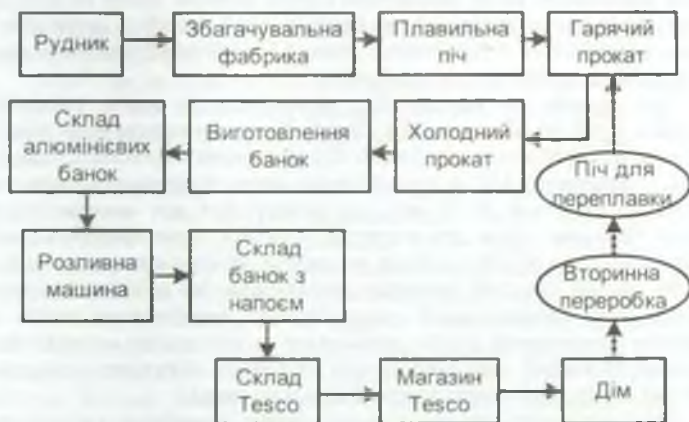


Рисунок 4.21 – Ланцюг створення банок

Коли ж накопичується достатньо окислів, щоб наповнити ними величезний рудовоз (500 тис. т окислів, з яких можна виготовити 10 млн банок, накопичується приблизно два тижні) вони перевозяться морем (за чотири тижні) в Норвегію або Швецію, в країни з низькою вартістю електроенергії, необхідної для виплавки.

Після двох місяців очікування величезна кількість енергії (в 20 разів більша, ніж для переробки металобрухту) витрачається на те, щоб за дві години з двох тонн окислів виплавити тонну алюмінію. Принципи масового виробництва вимагають, щоб кожна партія була достатньо великою. Розплавлений алюміній формується в десятки злитків з поперечним розміром 1 м^2 і довжиною по 10 м. Подальше охолодження і зберігання займає ще два тижні, після чого злиток

вантажівками, кораблями і знову вантажівками відправляються для проходження стадії гарячої прокатки в Німеччину або Швецію.

Перед гарячою прокаткою злитки зберігаються приблизно два тижні. Щоб зменшити їх товщину з одного метра до трьох міліметрів, їх нагрівають до 500°C і три рази пропускають через прокатний стан. Сам процес прокатки займає приблизно хвилину. Але оскільки використане обладнання настільки складне, що його важко переналадити з виробництва одного прокату на інший, менеджери заводу не знайшли нічого кращого, ніж чекати, поки накопичиться достатня кількість замовлень на певний тип прокату (сортамент), а потім виконувати всі ці замовлення в один прийом. Після того як, в кінець кінців, виготовлено той тип прокату, який потрібен, листи алюмінію скручуються в десятитонні рулони і відправляються на склад, де лежать ще приблизно чотири тижні.

Далі рулони на вантажівках перевозять на завод холодної прокатки в тій же Німеччині або Швеції. Перед прокаткою вони зберігаються ще приблизно два тижні. Після холодної прокатки (швидкість – приблизно 640 м алюмінієвого листа за хвилину) товщина листів зменшується до 0,3 мм, що вимагається для виготовлення банки. Оскільки стани для холодної прокатки дуже коштовні і не можуть швидко перебудуватися на випуск іншого продукту, менеджери заводів холодної прокатки розраховували, що найбільш економічним буде накопичування замовлення на виробництво листів з певними параметрами і потім виконувати ці замовлення одноразово. Отриманий тонкий лист розрізається на полоси, скручується в десятитонні рулони і на місяць відправляється на склад.

Коли приходить час виготовляти банки, алюмінієві рулони на вантажівках, кораблях і знову вантажівках транспортуються в Англію, де вони зберігаються ще два тижні. Рулони забирають із складів і завантажують у машину, яка виготовляє банки. За хвилину на вирубному пресі із алюмінієвих листів виготовляють 4 тис. дисків. Диски автоматично поступають на формувочні преси, кожний з яких, протиснувши диск три рази посліпль, видає за хвилину триста готових банок без верху. На один вирубний прес припадає по тринадцять формувочних.

Потім банки поступають на конвеєр, за допомогою якого вони проходять через мойку, сушку і камеру покраски, де поверх ґрунтовочної плівки наноситься характерна кольорова гама коли а також інформація для споживача на декількох мовах і рекламні гасла. Потім банки лакуються і охоплюються кільцем. Щоб після заповнення на банки можна було надіти кришки, їх борти заггинають, прикріплюють дно і наносять всередину покриття щоб уникнути знефарбу-

вання напою і придбання їм алюмінієвого присмаку. Потім банки поступають на кінцеву інспекцію. Після цього порожні банки автоматично розміщуються на піддонах (по 8 тис. банок на один піддон) і спрямовуються у величезне сховище, де чекають свого часу приблизно чотири тижні. Оскільки фірма, яка розливає напій, потребує банки з різними рисунками і написами піддони в сховищі групуються за типами банок.

Із заводу банки на вантажівках направляють на розливку, де вони знову зберігаються, але уже приблизно 4 дні. Банки знімають з піддонів і завантажують у велику розливочну машину, де їх миють і наповнюють.

Вода, екстракт і припалений цукор ретельно змішуються і газуються вуглекислим газом.

Після того, як банки заповнені колою (зі швидкістю 1,5 тис. банок за хвилину), на них надівається кришка з кілочком для відкриття. На банках проставляється дата і вони розміщуються в упаковки різної місткості.

Процес перемішування напою і наповнення банок триває всього одну хвилину, але швидко переналадити його дуже дорого і складно. Щоб після коли виготовляти содову воду, необхідно прочистити усю систему. Тому розливаючий завод використовує самий економний спосіб, розливаючи різні напої великими партіями.

Упаковки встановлюють на піддони, і направляють на центральний склад, який обслуговує всі магазини Великої Британії. Середній час знаходження тут піддонів з колою становить п'ять тижнів. При потребі піддони завантажуються в вантажівки і доставляються на один із складів місцевого зберігання фірми Tesco.

Впродовж трьох днів піддони розбирають на упаковки, які ночами відправляються в магазини. Тут банки з колою або перевозять в невелике підсобне приміщення або одразу ж розміщуються на полицях і розпродають приблизно за два дні.

У споживача кола звичайно зберігається декілька днів. Після майже року руху по потоку потрібно всього п'ять хвилин, щоб спустошити банку.

Заключний крок, показаний на рисунку 4.22, – це переробка банки на заводі вторсировини. На сьогоднішній день в Великій Британії переробляють лише 16 % всіх алюмінієвих банок.

Розрахунки показують, що час, впродовж якого створюється реальна цінність, становить три години – дуже малий порівняно з усім затраченим часом (319 днів). Більше 99 % всього часу потік створення цінності стоїть на місці. Це *муда очікування*. Крім того, алюміній і банки, які приймають участь у процесі, беруть і знову кладуть

на місце по 30 разів. З точки зору споживача, ні одна з таких операцій не має для нього ніякої цінності. Це *муда транспортування*.

Схожим чином алюміній і банки по 14 разів проходять через різні склади і сховища, в більшості випадків зовсім марно. Чотири рази банки розміщують на піддонах і знімають з них. Це *муда запасів і зийвої обробки*. І нарешті, приблизно 24 % вкрай коштовного алюмінію, взагалі не досягає споживача. Це – *муда дефектів (відходів)*.

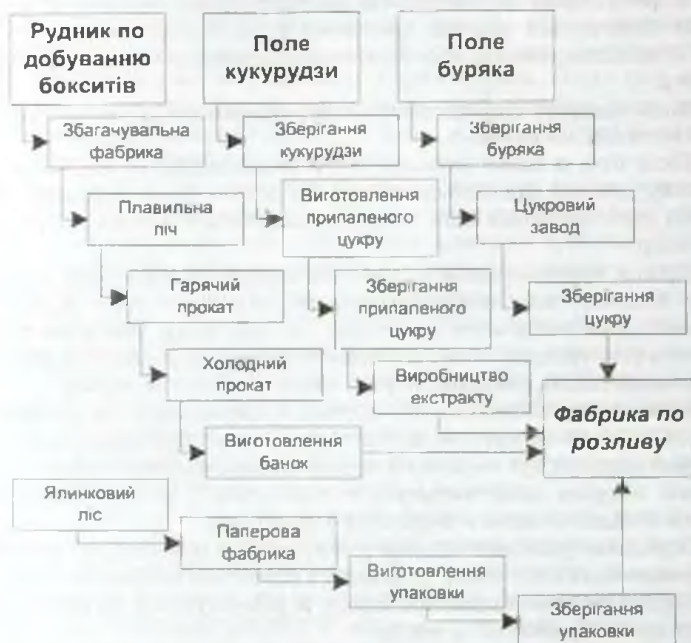


Рисунок 4.22 – Послання ланцюгів створення вартості банки

Глибинні причини виникнення *муда*.

Як видно з вищеприведеного, малесенька банка коли, яка купується в невеликих кількостях індивідуальним споживачем, виробляється і доставляється йому за допомогою величезного, важко персоналізованого обладнання, яке ефективно працює лише на великих швидкостях. При виробництві коли технологи намагалися будь-що добитися економії на масштабах виробництва. Тому всі використовувані

для цього кораблі, склади і обладнання мають дійсно гігантські розміри. Високошвидкісні верстати, працюючі без безпосередньої участі людини – це класичний випадок втілення ідей масового виробництва.

Однак, будучи ефективними для окремих компаній в потопі (купівля однієї із самих високошвидкісних машин по виготовленню півтори тисячі банок за хвилину, дозволяє досягти найнижчої вартості заповнення однієї банки), такі машини можуть стати вкрай неекономічними, якщо врахувати непрямі витрати праці (наприклад, на технічну підтримку), рівень запасів на всьому потоці, а також витрати на обробку і зберігання. Якщо поррахувати, то виявиться, що велика машина набагато дорожча маленької, простої і менш швидкісної. Остання буде златна негайно, після отримання замовлення, виготовляти саме те, що потрібно фірмі, розміщеної нижче по потоку створення цінності (в нашому випадку це Tesco), а не видавати замовлення із величезних запасів.

Рекомендації оцидального виробництва про те, що краще користуватися простими, менш автоматизованими і менш швидкісними машинами повністю протирічають тому, чому все життя вчили старше покоління менеджерів [116]. Згідно з традиційною точкою зору конкурентна перевага забезпечується автоматизацією і грамотною компоновкою величезних високопродуктивних верстатів, що приводить до підвищення продуктивності і ліквідації ручної праці. Вважалося, що виробництво лише тоді може вважатися добре організованим, коли всі робітники зайняті, а обладнання працює на повну потужність. В кінці кінців – немарно ж випрачались такі великі гроші! Однак менеджери старшого покоління, як вважають автори роботи [116] забували враховувати затрати на підтримання і координацію дуже складної мережі швидкісних машин, випускаючих вироби партиями. Японці називають це *муда складності*.

Традиційна система стандарт-костпну вважає використання машин і живої праці головним показником ефективності. Незавершене виробництво, навіть якщо воно нікому не потрібно, визнається активом фірми. Недивно, що менеджерами ніяк не вдалося збагнути, чому не можна ставити за мету 100 %-ве завантаження машин і робітників, якщо неясно, куди вироблені ними деталі підуть далі (і чи підуть взагалі). Адже, якщо робити так, то в результаті виходить одна суцільна *муда*. Крім того, в системі масового виробництва робітники заводу практично не потребують спілкування. На оцидальному підприємстві для вирішення виробничих проблем і поліпшення процесу робітникам обов'язкового потрібно спілкуватися між собою. Дуже важливо також щоб спеціалісти були поруч і могли бачити стан усієї

виробничої системи. Тим самим усувається архаїчний і безглуздий розподіл між офісом (де працюють головою) і заводом (де працюють руками).

4.9.3. Приклади ощадливого виробництва

Найяскравішим прикладом ефективного використання концепції ощадливого виробництва є автомобілебудівна фірма Toyota, яка ще в 1960-х роках встановила дійсно революційне досягнення, значно зменшивши обсяги партій і збільшивши швидкість переналадки верстатів. В основу своєї діяльності вона поклала, поряд з іншим, правило не робити нічого, поки в цьому не виникає потреба, коли ж вона виникає робити все дуже швидко.

Така стратегія дозволила компанії Toyota отримати найвищий у всій світовій автоіндустрії рівень рентабельності продаж.

За всю попередню історію промисловості ніхто краще ніж Toyota не навчився управляти своїми основними процесами. Завдяки тому, що нові моделі виходять з процесу розробки вчасно та з дуже низьким рівнем дефектів, вироби є більш досконалими та дешевими ніж у конкурентів. Як наслідок, в кожному сегменті ринку Toyota має змогу встановлювати найвищі ціни.

Значну увагу керівництво Toyota приділяє управлінню запасами. В 1996 р. Toyota запустила добре відпрацьовану нею в Японії систему „замовлень на кожен день” в США та почала вчити постачальників виробляти та поєднувати запчастини на заміну щоденно. До кінця 2002 р. 60 % постачальників Toyota виробляли та постачали запчастини щоденно згідно того, скільки у попередній день відвантажила дилерам сама Toyota. Усі запчастини проходили через центральний перевалочний пункт в штаті Кентуккі, звідки відправлялись в одинадцять регіональних розподільчих центрів. Завдяки такій організації процесу постачання Toyota вдвічі скоротила рівень запасів у дилерів та одночасно на 20 % збільшила площі для сервісного обслуговування, які раніше використовувались для складування запасів.

Це дозволяє їй успішно конкурувати на автомобільному ринку США. Частка ринку так званої дотройської трійки – General Motors, Ford і Chrysler – поступово скорочується (з 80 % у 1989 р., 64 % в 2001 р. і до 53 % у 2005 р.). Частка Toyota на американському ринку в 2001 р. становила 13 % (в 1985 р. – лише 5,5 %), General Motors – 14,5 %. Toyota, починаючи з 2002 р. стійко обганяє за продажами і Ford і Chrysler за рахунок випуску авт гарної якості за доступну ціну, що подобаються американцям. В перші місяці 2005 р. продажі авт в США впали у General Motors майже на 13 %, у Ford – на 3 %. В той же час продажі Toyota в США зросли на 11 %. Стало очевидним, що

американський автомобіль програв конкурентну боротьбу азатському.

Певний інтерес являє перехід на ощадливе виробництво американської фірми Wiremold, яка займається випуском обладнання для прокладки кабелів і захисту комп'ютерів від стрибків напруги. В 1991 р. ця фірма була в стані глибокої кризи. Вона являла собою систему „партій і черг” на стадії виготовлення, прийомки замовлень і при розробці продукції. Щоб із сировини виготовити готовий продукт, необхідно було від чотирьох до шести тижнів, оформлення замовлення займало цілий тиждень. Розробка нової продукції, від концепції, до запуску в серію тривала від двох з половиною до трьох років. Між підрозділами існували практично непрохідні кордони. Ні про який потік навіть не було мови. Коли керівником фірми став Арт Бірн (1991 р.), він одразу зрозумів, що якщо організувати ощадливе виробництво, то можна буде виробляти такий же обсяг продукції з половиною робочої сили і з половиною робочих площ.

Арт розділив усіх працівників офісу на наступні категорії:

– ті, що створюють цінність;

– ті, що не створюють цінність (з точки зору споживача), але потрібні для роботи фірми (наприклад, робота експерта по охороні оточуючого середовища захищала компанію від порушень державних стандартів, хоча і була *мудрою* першого роду);

– ті, що не створюють цінність, і не потрібні для роботи фірми (*муда* другого роду).

Трансформація старої системи партій і черг в ощадливе виробництво на фірмі Wiremold вивільнила значну кількість ресурсів: людей (включаючи інженерів і менеджерів), простору, верстатів, часу (для виведення товару на ринок) і готівки. В результаті перших двох років за рахунок скорочення запасів було вивільнено 11 млн дол. Ці кошти були спрямовані на купівлю фірм, виробляючих супутні товари. Обсяги продаж цих фірм становили 24 млн дол. Таким чином, Wiremold змогла із 11 млн дол. *муда* (у формі запасів), одні затрати на підтримання яких становили 1,1 млн дол. на рік (або 10 %, які склалися з процентної ставки і витрат на збереження), заробити 24 млн дол., які надійшли від нових продаж і які дали 2,4 млн дол. до доходу – досить непогано для такої компанії, як Wiremold, річний обсяг якої становив 250 млн дол.

Рівень запасів скоротився на 67 %, кількість співробітників зменшилася на третину. Рівень обертання запасів зріс з 3,4 в 1990 р. до 15,0 в 1995 р. Обсяг продаж в перерахунку на одного працівника збільшився з 90 до 190 тис. дол., тривалість розробки продукту зменшилася з трьох років до 3–6 місяців, загальні обсяги продаж зросли в 2,5 рази, а прибутків від основної діяльності в 6,0 разів

відповідно в 1995 р. порівняно з 1990 р.

Ще одним прикладом переходу на опадливе виробництво є компанія Porsche (Німеччина). В 1987 р. 8300 працівників Porsche виробляли за рік 48000 авт при загальному доході від продаж авт і від інженерного консультування 2 млрд дол. Однак наступні роки характеризуються значним падінням виробництва автомобілів – від 26 тис. в 1988 р. до 14 тис. в 1993 р. Прибуток в 10 млн дол., які компанія отримувала в 1990–1991 рр., в 1991–1992 рр. перетворився в 40-мільйонні збитки при продажах в 1,5 млрд дол.

З 1991 р. фірма починає вивчати японський досвід. Президент фірми Відекінг в травні 1992 р. уклав пакет угод між Porsche і Інститутом Кайдзен (Японія). Перш за все було зменшено кількість рівнів управління фірмою з шести до чотирьох і сформовані центри витрат. Кількість менеджерів було зменшено на 60 % – з 362 в 1991 р. до 226 в 1993 р. Поточна діяльність перейшла під контроль центрів витрат.

Другим кроком було створення „дошки ганьби” в галузі якості. Третім кроком було стимулювання подачі пропозицій. В результаті пропозицій на одного робітника зростає з 0,06 до 12 на рік і стало одним з найвищих серед європейських фірм.

Однак тоді, коли центрам витрат і командам робітників настав час переходити до рішучих дій, Відекінга чекало розчарування. Він хотів повністю змінити процес мислення і стиль роботи персоналу, який звик працювати по-ремісничому. Однак і він, і його підлеглі мали лише теоретичні пізнання в галузі перетворень, вони ніколи самі не створювали ошадливі системи. Обмеження накладала і тяжка ситуація на фірмі, при якій помилятися було просто неможливо. В такому положенні Відекінг запросив на допомогу японського „сенсея” (вчителя) Сіхіро Накао, який приїхав на фірму в кінці 1992 р. і з першого ж дня почав вимагати перетворень.

Незвичайним було те, що японець, чужинець, не володіючи німецькою мовою, який спілкувався через перекладача, дозволяв собі говорити на підвищених тонах з начальником виробництва, роблячи це перед усім колективом. Перші команди покращень стосувалися не лише робітників, але й вищих менеджерів.

Першою реакцією на таку політику перетворень були шок і обурення. Більшість робітників Porsche не могли внутрішньо сприйняти, що основні проблеми Porsche знаходяться не в зовнішньому середовищі, а в середині самого підприємства.

Метою першого заходу Накао у відділенні збирання двигунів була дуже проста: позбутися від гір запасів, а також від необхідності витрачати купу часу на пошук необхідних деталей.

Наступним кроком була організація потоку, в якому деталі могли швидко, не зупиняючись і не повертаючись на попередню стадію і не створюючи браку, „плисти“ від входу в збиральне відділення до остаточної зборки. На кінець тижня первісне скорочення запасів було завершено. Висота штабелів запасів зменшилася з 2,5 до 1,3 м.

Щоб привести чисельність персоналу у відповідність з довгостроковими прогнозами, було звільнено 2,5 тис. працівників. Скорочення з середини 1992 р. тривало три роки.

Наступним кроком було навчити постачальників новим методам роботи. Для цього на Porsche була створена спеціальна команда спеціалістів. На кінець 1995 р. цій команді вдалося провести заходи по ліквідації *муда* на тридцяти із шестидесяти заводів своїх самих крупних постачальників.

За п'ять років впровадження ощадливого виробництва Porsche подвоїла продуктивність праці, на 90 % скоротила число дефективних комплектуючих в 5,3 разів зменшила обсяги запасів.

4.10. ПОБУДОВА СТАЛОГО БІЗНЕСУ

Більшість компаній розглядає перехід до системи управління, орієнтованої на вартість, не як довгостроковий процес перетворень, а як одноразовий проєкт. Саме тому він приносить досить обмежені результати.

Передумова створення вартості зводиться до такого. Всі дії компанії повинні базуватися на вартісному мисленні, яке, в свою чергу, обумовлене наявністю двох компонентів – системи виміру вартості і вартісної ідеології.

Головне питання, пов'язане з виміром вартості, полягає в тому, чи усвідомлюють менеджери, яким чином створюється вартість і як фондовий ринок оцінює компанії. Якщо його конкретизувати, виникають такі питання:

– Чи вмюють менеджери підтримувати рівновагу між довгостроковими і короткостроковими цілями, чи їх цікавлять лише найближчі результати?

– Чи враховують вони при вимірі створеної вартості ті показники вартості капіталу, якими характеризуються альтернативні інвестиційні рішення?

– На які критерії спирається прийнята в компанії система виміру вартості – економічні чи бухгалтерські?

Націлений на створення вартості керівник не боїться приймати непопулярні рішення, якщо вони обіцяють максимальне нарощування вартості для акціонерів в довгостроковій перспективі. Так, в кінці

1980-х рр. аналітики піддали жорсткій критиці фірму Pfizer за виділення нею занадто великих засобів на наукові дослідження і розробки. Але коли в 1990-х рр. ні затрати обернулися лавиноподібним зростанням продажу, ринок винагородив Pfizer за терплячість найвищою ціною акцій серед усіх фармацевтичних компаній.

Існують шість пронизаних вартісним мисленням напрямків діяльності, на яких компанія повинна зосередити свої зусилля по створенню вартості:

- підкріплювати свої цільові установки чіткими кількісними індикаторами, пов'язаними із створенням вартості;
- суворо притримуватися такого підходу до управління своїм бізнес-портфелем, який дозволяє максимізувати вартість (не виключаючи, у випадку необхідності, і радикальну реорганізацію);
- впевнитися в тому, що організаційна структура компанії та її корпоративна культура відповідають вимогам створення вартості;
- глибоко вивчити ключові фактори створення вартості, характерні для кожного бізнес-підрозділу;
- налагодити ефективне управління своїми бізнес-підрозділами, встановивши для них специфічні цільові індикатори і жорстко контролюючи результати їх діяльності;
- знайти способи створення у менеджерів і рядових працівників мотивації до створення вартості.

Розглянемо кожний з цих напрямків діяльності більш детально.

У компанії, яка намагається насправді створити вартість, цільові установки повинні поєднувати чіткі декларації про наміри з кількісними індикаторами створення вартості.

Частіше всього для заохочення працівників, концентрації організаційної енергії або надання своїм прагненням довгострокового характеру буває недостатньо простого декларування мети максимізації вартості для акціонерів. Тому, як правило, розробляється більш детальний меморандум про цілі. Хорошим прикладом може служити фірма Disney. Вона виразила свою місію девізом: „Пропонувати споживачам потрібну їм розважальну продукцію високої якості”, а власне майбутнє уявляє собі таким: „Створювати вартість для акціонерів, залишаючись ведучою світовою компанією розважального бізнесу в творчому, стратегічному і фінансовому планах”.

Декларація про наміри здатна надихати і об'єднати усіх учасників тільки тоді, коли в ній відображені реальні повсякденні зусилля керівництва компанії. Інакше вона може зіграти навіть руйнівну роль, навіявши рядовим працівникам підозру, що і всі інші постанови на створення вартості такі ж нещирі. В силу цього дуже важливо, щоб в такій декларації були сформульовані підходи про сенс існування організації в цілому, які поділяються всіма її співробітниками. Ось лише декілька прикладів постанов, здатних викликати

одностайну підтримку: зберегти компанію від кризи, яка насувається; знищити конкурента; створити щось нове; забезпечити фірмі багатство і процвітання.

Деякі компанії обирають як кількісний індикатор створення вартості курс своїх акцій, обіцяючи, скажімо, подвоїти його впродовж трьох, чотирьох або п'яти років. Інші віддають перевагу формулюванню завдання з ключових факторів створення вартості, виразивши їх через різні показники, такі як фінансові (наприклад, прибуток до сплати відсотків і податків) або не фінансових (наприклад, кількість клієнтів).

Рекомендації до встановлення рівня індикаторів:

- цільові індикатори слід встановлювати виходячи з очікувань фінансового ринку, використовуючи метод зворотного розрахунку ціни акцій, який полягає в тому, щоб привести до поточного моменту очікування майбутнього зростання; рентабельності інвестованого капіталу (return on invested capital), закладені в ціну акцій;

- при розробці цінних індикаторів слід враховувати галузеву специфіку, щоб, по-перше, виявити реальні можливості відповідних ринків, а по-друге, визначити, на що здатні конкуренти.

Формування портфеля – це комплекс дій, який включає в себе реалізацію стратегічних переваг корпорації, обов'язковий пошук можливостей підвищення ефективності і управління безперервним зростанням компанії. Розглянемо три аспекти управління корпоративним портфелем:

1) Стратегія – визначення типу корпорації. На сучасному етапі виділення корпоративних підрозділів в самостійні фірми і реалізація активів шляхом їх продажу отримують все більше розповсюдження. Кожній компанії необхідно зробити обґрунтування, відповідно до якого ті або інші напрямки бізнесу будуть, як і раніше, залишатися в її власності. Серед дослідників продовжуються суперечки про те, чи вдасться більшості багатопрофільних організацій створити додаткову вартість понад суми вартості їх складових частин, однак, приклади постійного отримання корпоративним центром вигод від диверсифікації дійсно існують. Розрізняють сім типів корпорацій за способом створення доданої вартості:

- створення нових галузей;
- виявлення і укладання потенціальних ринкових угод та їх здійснення;
- розподіл обмежених ресурсів. Компанія ефективно розподіляє капітал, грошові засоби, робочий час і талановиті кадри за численними бізнес-підрозділами;
- розповсюдження цінних навичок. Передача знань та вмінь на горизонтальні рівні стає специфічною майстерністю, несхожою на всі інші функціональні навички;

- забезпечення ефективності. Компанія вміло прищеплює уявлення про стичну цінність ефективності роботи, використовуючи відповідні системи заохочення і контролю усередині підрозділів;

- культивування талантів. Компанія забезпечує залучення, прищеплення і розвиток талановитих кадрів, які виділяються із загальної маси;
- одночасний інноваційний розвиток різних напрямів бізнесу.

Компанія демонструє більш стабільну перевагу в інноваційній діяльності одночасно за декількома напрямками бізнесу.

Успішно діючі багатопрофільні компанії створюють вартість за всіма напрямками бізнесу, добиваючись переваг в реалізації одного-двох з наведених вище способів. Якщо переваг в одному з них немає, потрібно обрати найбільш придатний для її підприємств тип корпорації і розвивати відповідні навички.

2) Ефективність: аналіз шляхів зовнішньої і внутрішньої реорганізації.

3) Зростання: аналіз трьох часових горизонтів, з метою побудови сталого бізнесу.

Аналіз діяльності компаній, які стабільно демонструють темпі зростання вище середніх, свідчить, що в управлінні своїми бізнес-портфелями вони орієнтуються на три часові горизонти. В їх корпоративних портфелях завжди є повний спектр підприємств, які знаходяться на різних стадіях розвитку (на рисунку 4.23 вони показані у вигляді „горизонтів зростання”) [45]:

- горизонт 1 охоплює всі нинішні ключові напрямки бізнесу, на які, як правило, припадає лівова частка поточного прибутку і грошового потоку;

- горизонт 2 включає в себе нові можливості, тобто „зірки бізнесу, які піднімаються”. Це ті підрозділи, які вже знайшли своїх споживачів і забезпечують грошові надходження (навіть якщо вони поки що і не створюють позитивний грошовий потік);

- горизонт 3 об'єднує майбутні можливості бізнесу, тобто перспективи, для досягнення яких уже розпочаті ті чи інші зусилля (розробка пробного проєкту, здійснення портфельних інвестицій в акціонерний капітал або просто підписання протоколу про наміри).

1. Забезпечення свободи в прийнятті стратегічних рішень

2. Прийняття рішень, які визначають майбутнє компанії

3. Створення реальних опцій для нових напрямків бізнесу

Продовження рисунку 4.23

Типи підприємницької діяльності	Забезпечення діяльності ключових підприємств – напрямків бізнесу	Створення нових і розвиток діючих підприємств для забезпечення майбутнього зростання компанії	„Придбання” реальних опціонів для створення нових напрямків
Задачі управління	Забезпечення додаткового зростання і наступне вилучення максимальної вартості по ходу завершення життєвого циклу бізнесу	Виконання реальних опціонів і концентрація потрібних потужностей з метою створення потенціалу для розвитку бізнесу	Пошук реальних опціонів для забезпечення майбутнього зростання компанії і перевірка життєздатності нових концепцій бізнесу
Основна мета	Прибутковість компанії	Зростання компанії і ефективність використання капіталу	Створення стабільного потенціалу при різних сценаріях

Рисунок 4.23 – Горизонти зростання

Управління, орієнтоване на вартість, часто пов'язують з дефіцитом уваги до нарощування прибутку, однак, аналіз горизонтів зростання забезпечує досить збалансований підхід до потенціальних джерел створення вартості.

Іноді реорганізація бізнес-портфеля заради приведення його у відповідність з корпоративною стратегією або утворення нових зростаючих підприємств забезпечує компанії більш потужний потенціал, ніж підвищення ефективності функціонування будь-якого окремо взятого підприємства. Якщо ж цей портфель уже має придатну струкутуру, корисно простежити за такими аспектами вилучення вартості, як організаційне управління та управління ефективністю.

Наявність „правильної” організації становить ключову умову створення вартості, оскільки саме вона забезпечує втілення цільових установок і стратегії фірми в повсякденній чіткій роботі виконавців. Не існує якогось єдиного правильного підходу до формування організаційної структури, і компанія, яка прагне до отримання вартості, зовсім не повинна обов'язково кидатись в прірву радикальної структурної перебудови.

Досвід роботи з клієнтами свідчить, що ефективність управління, орієнтованого на вартість, суттєво залежить як від „жорстких”, так і від „гнучких” елементів організаційної структури.

До найважливіших „жорстких“ елементів входять ієрархія, розподіл повноважень по прийняттю рішень, ігнорний розпис тощо. До „гнучких“ елементів відносять переконання, цінності і стиль керівництва.

Вартісні фактори вимірюються за допомогою певних показників, які мають назву ключових показників ефективності (КПЕ) – до них належать, наприклад, рівень завантаження виробничих потужностей або коефіцієнт утримання клієнтів. Для правильного визначення факторів створення вартості необхідно дотримуватися трьох важливих факторів:

1) Задані фактори повинні бути напряму прив'язані до створення вартості і з необхідною деталізацією доведені до всіх рівнів організації – аж до найнижчого.

2) Фактори створення вартості слід встановлювати як цільові індикатори і виміряти, використовуючи як фінансові, так і оперативні КПЕ. Менеджери це в змозі безпосередньо впливати на фінансові коефіцієнти; вони можуть робити це, тільки впливаючи на операційні фактори.

Скажімо, роздрібний торгівельць товарами тривалого використання хоче з'ясувати, яким чином він зуміє збільшити операційний прибуток. Для цього йому необхідно розбити цей показник на складові – валовий прибуток, складські витрати, затрати на доставку у інші торгові, загальні і адміністративні витрати. Потім слід виділити фактори, які визначають кожний вид затрат (наприклад, затрати на доставку можна визначити як результат трьох факторів – кількість поїздок, які припадають на одну угоду, і кількість угод). Такий ступінь деталізації дозволяє менеджерам аналізувати конкретні заходи підвищення ефективності функціонування компанії.

Параметри операційної діяльності особливо корисні в ролі попереджувальних індикаторів. Самі по собі фінансові коефіцієнти не здатні стати попередженням про майбутні проблеми. Наприклад, показник рентабельності інвестованого капіталу в тому або іншому бізнес-підрозділі може збільшитися на короткий час просто через те, що команда менеджерів не забезпечує необхідного рівня технічного обслуговування обладнання або ж здійснює необхідні інвестиції. Якщо попросити менеджерів надати звіт по операційних показниках (таких як експлуатаційні затрати, час функціонування обладнання без простоїв або плани розширення/відтворення основного капіталу), то виявиться, що зростання рентабельності інвестованого капіталу є ефемерним [87].

3) Фактори створення вартості повинні відображати як досягнутий на даний момент рівень ефективності, так і довгострокові перспективи зростання. Багато компаній, чий бізнес знаходиться на стадії зрілості або спаду активності, приділяють основну увагу показникам поточної діяльності, однак для дійсного успіху слід шукати можли-

ностей зростання. Отже, аналіз вартісних показників повинен виявити фактори, які забезпечують рентабельність на рівні, який перевищує вартість капіталу та або сприяє збільшенню поточної рентабельності інвестованого капіталу. Для роздрібною торговця це може бути кількість магазинів, які йому належить відкрити в тому чи іншому році або кількість нових товарних категорій, які виводяться на ринок.

Втім, іноді зростання не можна виразити легко вимірювальними показниками, такими як кількість магазинів. В деяких випадках доречніше використовувати проєктивні параметри. Наприклад, джерелом зростання металургійної компанії може виявитися новий виробничий процес, для якого факторами створення вартості будуть служити етапи впровадження. В інших випадках більше підходять якісні показники. Скажімо, виробнику споживчих товарів буває необхідно оцінити власну спроможність вловлювати ринкові тенденції за такою шкалою: відмінно, добре, задовільно, погано.

Із вказаних трьох принципів природно випливає, що кожний бізнес-підрозділ повинен мати свій власний набір ключових факторів створення вартості і ключових показників ефективності.

Звичайно, нормативний центр може піддатися спокусі підвести всі бізнес-підрозділи під єдиний шаблон, але, як правило, це позбавлено сенсу (крім, хіба що, використання найбільш загальних фінансових показників). Навіть коли два підрозділи належать до однієї галузі, їм краще зосередитися на різних вартісних факторах, якщо вони мають різні рівні ефективності. Скажімо, підрозділу з високими операційними показниками і високою операційною маржею, слід керуватися КПЕ, які відносяться до зростання, тоді як підрозділу з низькою операційною маржею більше підходять КПЕ, пов'язані з витратами.

Необхідно також відзначити, що кількість КПЕ у підрозділів повинна бути обмеженою. Менеджерам необхідно регулярно відслідковувати ці показники одночасно з іншими факторами створення вартості (які служать допоміжними діагностичними індикаторами), щоб отримувати загальну картину роботи підприємства і знаходити істинні причини можливих проблем. Досвід показує, що для нього достатньо 5–10 КПЕ. 20 – вже верхня межа; якщо компанія намагається використати більше 20 КПЕ, то, ймовірно, вона зіткнеться з труднощами при виборі основних з них [87].

Процес визначення вартісних факторів складатиметься з трьох стадій. Розглянемо їх відповідно до порядку дотримання, хоча на практиці такий процес має значною мірою інтерактивний характер. Ці стадії – виявлення факторів, встановлення пріоритетів та інституціоналізація (рисунок 4.24).

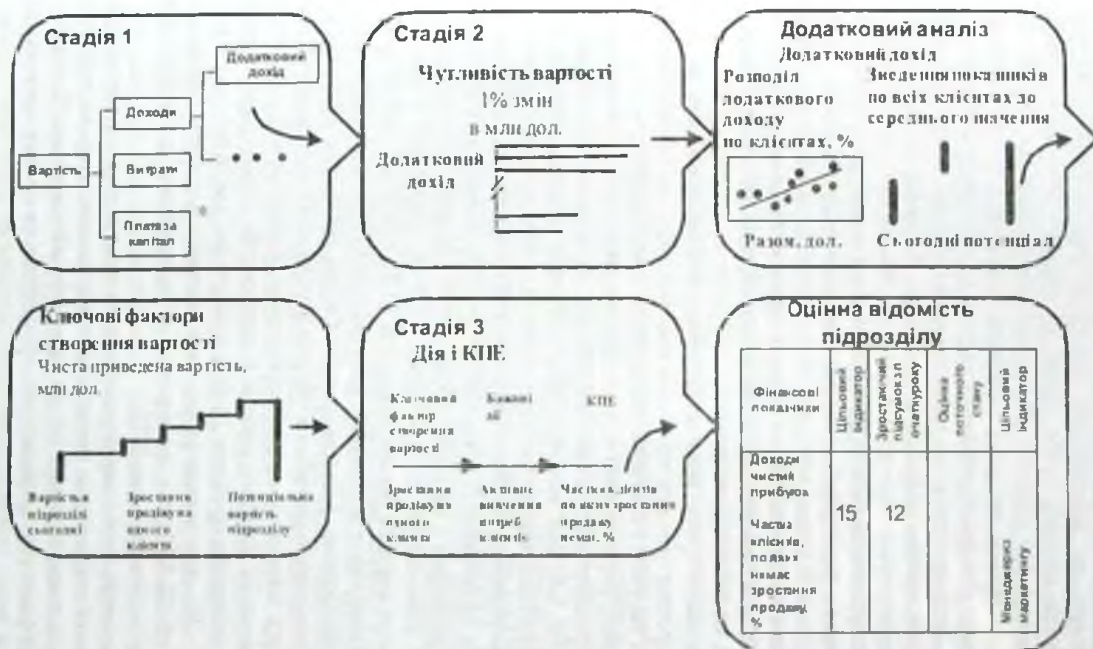


Рис. 4.20 – Схема-аналіз факторів створення вартості:

* плата за капітал – виплата і нарахування інвесторам за використання їх засобів. Розраховується як СЗВК, помножене на обсяг використаного капіталу

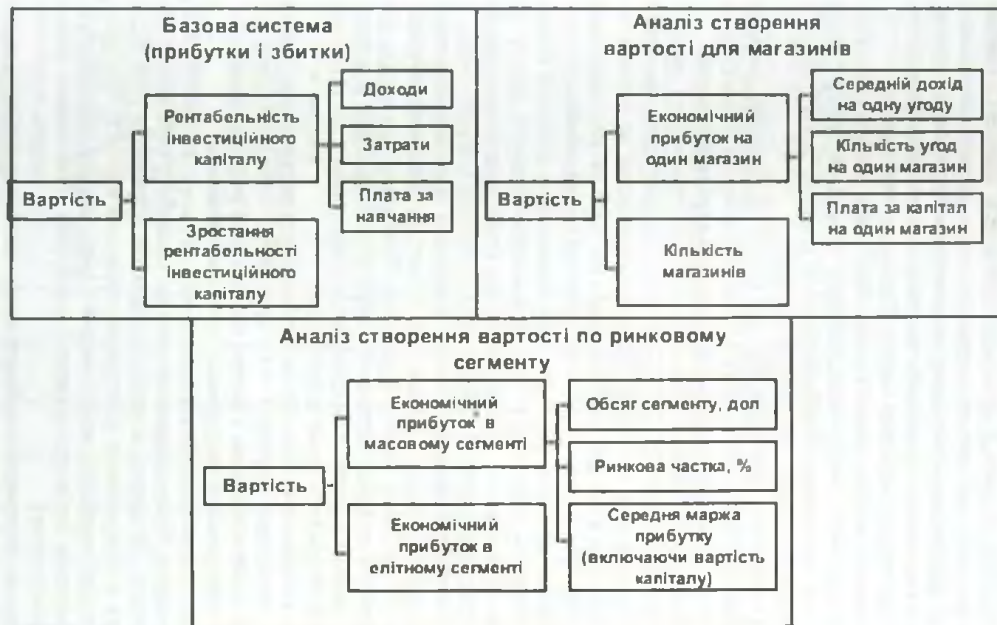


Рисунок 4.25 – Схеми аналізу створення вартості:

- * Економічний прибуток, або економічна додана вартість – економічний еквівалент прибутку компанії з урахуванням вартості як позичкового, так і власного капіталу. Розраховується як різниця між прибутком після сплати податків і платою за капітал

1) **Виявлення факторів.** Найперша задача – побудувати схеми аналізу створення вартості, які показують системний зв'язок операційних елементів бізнесу з процесом створення вартості. Бажано відобразити подібні зв'язки математично, однак не слід нехтувати і тими, які не підлягають кількісному визначенню. Корисно, до того ж, побудувати такі схеми, принаймні, трьома різними способами (рисунк 4.25) – це сприяє творчому пошуку і досконалості аналізу.

Після цього їх можна звести в єдину схему, яка найкраще відображає розуміння суті бізнесу менеджерами. Для досягнення такого розподілу всі менеджери бізнес-підрозділу повинні взяти участь в мізковому штурмі і колективному обговоренні.

2) **Встановлення пріоритетів.** Як тільки менеджери досягли згоди з приводу єдиної схеми аналізу створення вартості, наступним кроком є визначення факторів, які впливають на неї найсильніше.

Встановлення пріоритетів починається з побудови моделі дисконтованого грошового потоку (ДГП), яка дозволяє зрозуміти, наскільки чутливий підсумковий результат оцінки підприємства до зміни кожного фактора. Всі фактори розглядаються по черзі та досліджується вплив їх найменшої зміни. Далі слід проаналізувати обмежену кількість відібраних вартісних факторів, щоб визначити їх реальний потенціал і можливість збереження в руслі кожного окремого заходу по підвищенню ефективності. На завершенні цієї стадії складається перелік ключових факторів вартості з указанням потенціалу кожного з них.

3) **Інституціоналізація.** Фактори створення вартості включаються в сукупність цільових індикаторів і систему оцінки роботи підприємства (в так звану оцінну відомість). Необхідно врахувати, що перелік факторів потрібно періодично переглядати, оскільки в результаті зміни ринкових умов і накопичення корпоративного досвіду співвідношення пріоритетів може стати іншим.

Після усвідомлення того, як слід створювати вартість в кожному підрозділі, необхідно вирішити таку проблему – створення системи управління підприємствами з метою забезпечити результати, які відповідають спрямованим зверху вниз ідейним настановам.

Успішне управління ефективністю складається з декількох складових. По-перше, бізнес-підрозділи повинні мати чітку стратегію створення вартості. По-друге, встановлені цільові індикатори слід тісно пов'язувати з конкретними факторами створення вартості. По-третє, на підприємстві необхідно мати суворий графік аналізу ефективності, який дозволить зіставляти досягнуті результати з ключовими показниками ефективності.

Найкращою інформаційною базою контролю за результатами діяльності служить оцінна відомість, в яку входять всі вартісні вимірники і ключові показники ефективності, виявлені шляхом аналізу факторів

створення вартості. Менеджерів нерідко приваблює простота рішення, яке полягає у використанні для оцінки результатів діяльності бізнес-підрозділів лише фінансових звітів. Однак бухгалтерські дані дозволяють уявити лише частину картини. Оцінна відомість повинна також включати вартісні вимірники, основані на економічних критеріях, і КПЕ, які відображають досягнутий рівень ефективності. Як мірило вартості, створеної за певний період, широко використовується величина економічного прибутку. Ті значення, які КПЕ мали в минулому, дають уявлення про ефективність операційної діяльності, яка стоїть за фінансовими результатами. Скажімо, можна визначити, що є причиною зменшення доходу – скорочення ринкової частки, надання цінних скидок більше звичайного або інші обставини. Приклад оцінної відомості, яка включає всі названі елементи, наведений в таблиці 4.4.

Таблиця 4.4 – Зразок оцінної відомості для бізнес-підрозділу

Показники	Поточний місяць			Зростаючим підсумком з початку року			Оцінка поточного стану (у % від плану)*
	Факт	План	Минулий рік	Факт	План	Минулий рік	
1	2	3	4	5	6	7	8
Створення вартості				15	16		□
Економічний прибуток	30	35	25	0	0	140	○
Фінансові результати							□
Валовий прибуток							⊙
Торгові затрати							⊙
Загальні та адміністративні витрати							○
Чистий прибуток							○
Рентабельність інвестованого капіталу							○
Операційні результати							□
Обсяг продажу на 1м ² торгових площ							⊙
Обертання товарних запасів							○
Плинність кадрів							⊙
Випереджувальні індикатори							□

Продовження таблиці 4.4

Строки відкриття нових магазинів								⊙
Виведення на ринок нових категорій товарів								○
Ступінь задоволеності клієнтів								⊙

⊙ Результат не менше 95 %; ○ 80–95 % від плану; □ Менше 80 % від плану

У корпоративного центру може виникнути спокуса ввести єдину оцінку відомості для всіх підрозділів, однак таке рішення виявиться досить неадекватним. Визначившись з тим, який набір даних вони б хотіли бачити в оцінній відомості, менеджери повинні встановити пор ядок збирання цих даних.

Компанії суттєво відрізняються за ступенем автоматизації цього процесу. Деякі віддають перевагу складному програмному забезпеченню, тоді як інші обмежуються менш формалізованими системами. Але в будь-якому випадку процес повинен бути по можливості простим і чітким, щоб кожне підведення підсумків не супроводжувалося інформаційною кризою. Точність даних, введених в оцінну відомість, також є дуже важливою: співробітникам потрібно знати, що їх робота оцінюється справедливо.

Більше того, менеджерам необхідно зрозуміло формулювати, як вони збираються організувати безперервне збирання даних, які мають якісний характер (тобто які не підлягають кількісному визначенню).

Оцінна відомість показує, що підлягає контролю в рамках аналізу ефективності; календарний план диктує, коли необхідно проводити такий аналіз. Періодичне підведення підсумків повинне бути налагоджене як цикл, що регулярно повторюється. Його тривалість слід встановлювати досить ретельно. Хоча більшість компаній за інерцією притримуються річної періодичності, не виключено, що деякі найважливіші КІЕ краще оцінювати в термінах більш тривалих, або, навпаки, достатньо коротких циклів – залежно від періоду їх „визрівання”. Нарешті, менеджерам слід координувати графік аналізу ефекти вності з іншими важливими подіями в житті фірми, такими як складання інвестиційних бюджетів або оцінка індивідуальних досягнень працівників.

При організації управління ефективністю роботи персоналу необхідно враховувати дві безумовні вимоги, характерні для процесу створення вартості. По-перше – менеджери повинні мислити як власники: для цього їх винагороду необхідно пов'язувати з їх діями, які сприяють створенню вартості для акціонерів. По-друге, оскільки в умовах

по собі є важливим джерелом вартості, компанії потрібно залучати і зберігати такі обдарування за допомогою відповідної системи стимулів.

Таблиця 4.5 – Управлінські посади і критерії ефективності

Управлінські посади					
Генеральний директор	✓				
Керівник бізнес-підрозділу		✓	✓		
Функціональні менеджери			✓	✓	
Менеджери середньої і нижньої ланки					✓
	Загальна дохідність акцій, ринкова додана вартість	Економічний прибуток	Операційний прибуток, рентабельність інвестованого капіталу	Операційні фактори створення вартості	
	Вимірники ефективності				

Як управління ефективністю функціонування бізнесу, управління ефективністю роботи персоналу повинно включати в себе встановлення цільових індикаторів і аналіз самої ефективності. Індикатори для окремого працівника повинні бути прив'язані до КПЕ, за досягнення яких він відповідає; це дозволяє узгодити задачі підприємства із задачами працівника. Таблиця 4.5 показує, яким чином можна оцінити роботу менеджерів різних рівнів компанії, якщо виходити з критеріїв, які опускаються зверху вниз з належною деталізацією – від загальної дохідності акцій (для вищого керівництва) до операційних факторів створення вартості (для менеджерів середньої ланки). Не слід також забувати про індикатори, які відносяться до сфери колективної відповідальності за результати діяльності робочих груп (особливо в тих випадках, коли спільна робота відіграє важливу роль у виконанні конкретних задач).

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Перерахуйте основні стратегії досягнення конкурентних переваг.
2. Розкрийте зміст стратегії досягнення конкурентних переваг шляхом лідерства по низьких витратах.
3. Які фактори можуть вплинути на витрати?
4. Який шлях досягнення конкурентних переваг – зростання чи раціоналізації – є більш ефективним і за яких умов?
5. Яким чином застосовується концепція ланцюга вартості для досягнення конкурентних переваг.
6. Поясніть механізм отримання конкурентних переваг на основі стратегії співробітництва.
7. Використовуючи приклади з вітчизняної та зарубіжної практики, розкрийте зміст поняття синергетичного ефекту.
8. Поясніть, яким чином відбувається формування конкурентних переваг шляхом диверсифікації.
9. Розкрийте зміст стратегії диференціації.
10. Яким чином відбувається формування конкурентних переваг на основі стратегії ринкової ніші?
11. Поясніть особливості конкуренції та забезпечення конкурентних переваг на глобальних ринках.
12. Поясніть відмінності між конкуренцією на внутрішніх ринках багатьох країн і глобальною конкуренцією.
13. Розкрийте зміст та основні положення реінжинірингу.
14. Охарактеризуйте та опишіть процес управління вартістю компанії.

КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ

1. Побудуйте ланцюг вартості підприємства, на якому ви проходили практику. Проаналізувавши його, сформулюйте пропозиції щодо його вдосконалення.
2. Представте наведені в розділі 4.8.2 приклади реінжинірингу у вигляді схем, що відображають зміст перебудови бізнес-процесів цими компаніями.

Задача

В таблиці 1 наведена інформація про обсяг продукції, що виробляється п'ятьма підприємствами.

Таблиця 1 – Обсяг виробництва продукції (Q), тис. грн

Варіанти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Q	1000	1100	1200	1250	900	1150	1050	950	1025	1250

Частка продукції кожного підприємства наведена в таблиці 2.

Таблиця 2 – Частка продукції підприємства (від загального обсягу), %

Підприємства				
А	Б	В	Г	Д
30	20	12,5	17,5	20

При самостійній діяльності підприємств загальні витрати та частка постійних витрат наведені в таблицях 3-4.

Таблиця 3 – Частка умовно-постійних витрат в собівартості (K_n)

Варіанти	Підприємства				
	А	Б	В	Г	Д
1-10	0,35	0,59	0,44	0,47	0,67
11-20	0,3	0,5	0,4	0,45	0,55
21-30	0,25	0,45	0,35	0,5	0,48

Таблиця 4 – Загальні витрати (С), тис. грн

Варіанти	Підприємства				
	А	Б	В	Г	Д
1, 11, 21	297	207	125	170	225
2, 12, 22	327	225	137	187	237
3, 13, 23	355	248	150	204	261
4, 14, 24	371	258	155	210	269
5, 15, 25	267	185	112	153	194
6, 16, 26	342	238	144	195	247
7, 17, 27	312	217	131	179	225
8, 18, 28	282	197	119	162	204
9, 19, 29	304	212	128	174	220
10, 20, 30	371	258	155	210	269

При спільній діяльності підприємств виникає можливість зменшення умовно-постійних витрат на підприємствах.

При об'єднанні перших двох підприємств, наприклад, А+Б і Г+Д, постійні витрати зменшуються на 5 %, при наступних об'єднаннях ще на 3 %.

Розраховати результати діяльності підприємств як окремо функціонуючих, так і при їх спільній діяльності, наприклад, у такій послідовності:

- 1) А+Б; Г+Д;
- 2) А+Б+В+Г+Д.

Проаналізувати отримані результати.

Тема 5

ЗМІНИ В ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ ТА РЕАКЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЗМІН

Умови діяльності підприємств значно ускладнюються. Багато задач є принципово новими, які нерідко не можуть бути вирішені на основі раніше одержаного досвіду. Кількість одночасно діючих факторів, потреб і викликів (екологія, страйки, інфляція та ін.) вкрай ускладнюють роботу менеджменту підприємств. Зростають імовірності несподіванок, які не були передбачені довгостроковим плануванням, зростає відповідальність керівників, вага їх можливих помилок. Масштаби, складність, динаміка і нестабільність зовнішнього середовища також безперервно зростають. Це, зокрема, може призводити до втрати контролю над зовнішнім середовищем фірми.

Ансофф запропонував для оцінки зовнішнього середовища використовувати показник нестабільності (K_{II}), який може змінюватися від 1 до 5. Якщо майбутнє може бути передбачене за допомогою екстраполяції минулих тенденцій, то $K_{II} = 2-2,5$. При цьому, розпізнаючи знайомі ситуації, екстраполюючи звичні тенденції, фірма може ясно бачити майбутнє [2].

В таблиці 5.1 розглянуті чотири характеристики нестабільності: ступінь звичності, темп змін, ступінь передбачуваності майбутнього та еволюція систем управління фірмами. Як видно із таблиці 5.1, при коефіцієнті нестабільності 1,0-2,2 минулий досвід був цінним керівництвом для майбутнього. Така ситуація для основних розвинених країн, особливо США, була характерною в першій половині ХХ ст. Екстраполюючи звичні тенденції, фірми могли ясно бачити майбутнє.

У цьому випадку гострої потреби в передбаченні нового немає, тому що зміни відбуваються достатньо повільно, щоб підготувати продумане рішення. Якщо події несподівані, але їх ще можна розпізнати, то $K_{II} = 4$. Так, в 1980-ті рр. деякі тенденції ще можна було передбачити, спираючись на аналіз глибинних процесів. Але, починаючи з 1991 р. в СРСР (СНД) багато з того, що залишалось прихованим від очей складністю видимих умов, стали виявляти себе раптовими ударами по інтересах галузей і підприємств як стратегічні несподіванки ($K_{II} = 5$).

Таблиця 5.1 – Посилення нестабільності середовища підприємства

Характеристики	Стадії				
	Стабільність	Реакція на зміни	Передбачування	Досліди	Творчість
Звичність подій	Звичні	В межах екстраполяції досвід	Несподівані, які мають аналогії у минулому	Несподівані і зовсім нові	
Темп змін	Повільніше, ніж реакція фірми		Порівнюваний з реакцією фірми	Швидше, ніж реакція фірми	
Передбачуваність	За аналогією з минулим	Шляхом екстраполяції	Передбачувані серйозні проблеми і нові можливості	Часткова передбачуваність за слабкими сигналами. Непередбачувані зміни	
Шкала нестабільності	Кн	1	2	3	4 5
Системи управління	Реалізацією рішень	На основі контролю	На основі екстраполяції	На основі підприємництва	Управління за слабкими сигналами

В процесі зміни рівня нестабільності світова управлінська практика поступово відпрацьовувала особливі методи управління діяльністю підприємств, які прийнятні і для умов України.

Послідовно зростання нестабільності умов являє собою середню ситуацію. В межах цієї середньої ситуації розвивається суперництво галузі, які значно залежать від змін в технологічній базі та (або) від соціально-політичних умов, розвивалися швидше, ніж галузі, що знаходилися в стабільних умовах. Ця середня ситуація змінювалася в різних країнах неоднаковими темпами. Західна Німеччина аж до кінця 1970-х рр. являла собою „чудо економічного зростання“ незаймане нестабільністю. В Японії сильні прояви нестабільності стали помітними лише в 1982 р., в СРСР – з 1989–90 рр.

Згідно з таблицею 5.1 всі події можуть бути класифіковані так:

- звичайні, в межах накопиченого досвіду;
- несподівані, але які мали аналогію в минулому;
- зовсім несподівані.

Такі зміни можуть відбуватися повільніше, ніж реакція підприємства, відповідно до реакції керівників або швидше, ніж адекватна реакція. Передбачити такі зміни можна такими засобами:

- за аналогією з минулим (найпростіші зміни);
- шляхом екстраполяції (використовуючи математичний апарат);
- за слабкими сигналами зовнішнього середовища.

Досвід останніх років свідчить, що більшість фірм, які опинилися в умовах середовища, в якому відбуваються дискретні або раптові (неочікувані) зміни, стикаються з важкою задачею зміни мислення (рисунок 5.1).

В нижній частині рисунка наведено короткий опис кожного з цих типів мислення. Це означає, наприклад, що Г. Форд, що добився величезного успіху в умовах зовнішнього середовища, що розширюється, став би перешкодою на шляху прогресу в компанії Polaroid в той момент, коли вона викликала неочікувану зміну середовища в фотографічній промисловості, створивши апаратуру, що дозволяє миттєво одержувати фотографії. Однак засновник фірми Polaroid, виявився б непотрібним в компанії Ford Motor, якою вона була в 1920-ті рр.

Як вважає Ансофф, впровадження стратегічного і творчого типів мислення в практику тієї чи іншої фірми є процесом доповнення, а не заміщення. Якби все керівництво фірми перейняло нові типи мислення, фірма б стала значною мірою творчою, але це не забезпечило б ні ефективного виробництва, ні ефективного збуту. Фірма стала б чудовим потенціальним генератором прибутку, але дуже слабким її практичним джерелом.

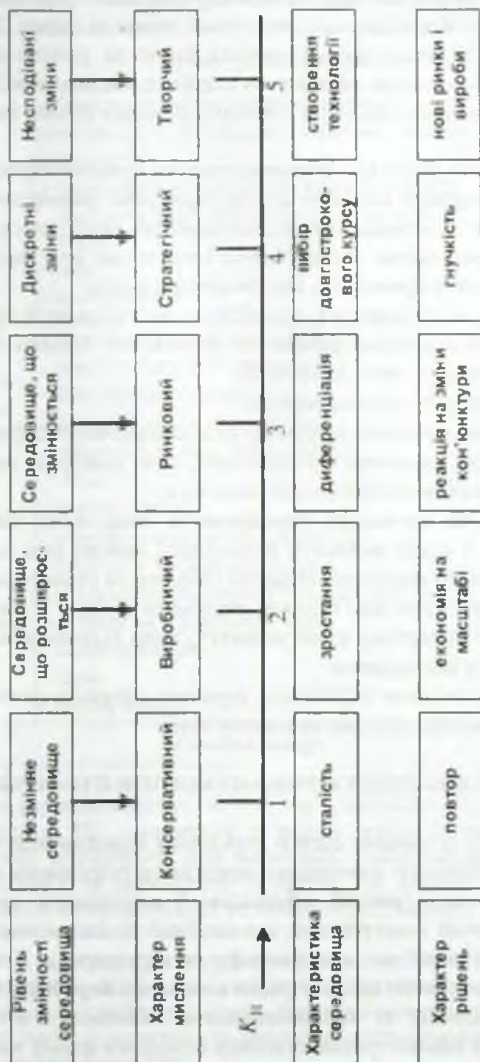


Рисунок 5.1 - Змінність поглядів, думок і характеру мислення менеджера

Тому змінювати тип мислення потрібно лише окремим керівникам – тим, хто відповідає за стратегічний розвиток фірми. Це обмежує масштаби задачі і дає можливість провести ретельний відбір менеджерів, що володіють здібностями і особистими якостями, необхідними для забезпечення конструктивного поєднання різних типів мислення.

В процесі змін рівнів нестабільності світова практика менеджменту поступово напрацювала особливі методи управління діяльністю підприємств в умовах зростання непередбачуваності, новизни складності зовнішнього середовища, які прийнятні і для нашої практики, незважаючи на те, якими причинами викликані такі зміни.

Відповідно до збільшення коефіцієнта нестабільності відбулась еволюційна зміна загальнофірмового управління. Можна виділити п'ять етапів розвитку таких систем [5]:

- 1) управління реалізацією рішень;
- 2) управління на основі контролю за виконанням (постфактум);
- 3) управління на основі екстраполяції, коли майбутнє ще можна передбачити шляхом екстраполяції минулого;
- 4) управління на основі передбачення змін, коли темп змін прискорюється і стали виникати несподівані явища; при цьому ще можна передбачити майбутні тенденції і визначити реакцію на них;
- 5) управління на основі гнучких екстрених рішень в умовах, які складаються на сучасному етапі розвитку, коли більшість важливих задач виникають несподівано.

Останні дві системи управління фірмами умовно можна назвати системою управління підприємницького типу.

5.2. ТИПИ ПОВЕДІНКИ ФІРМИ, ОБУМОВЛЕНІ ЇЇ ПОТЕНЦІАЛОМ

За аналогією із змінами систем управління фірмами відповідно до зростання нестабільності зовнішнього середовища розрізняють такі типи поведінки організації (реакції), обумовлені її потенціалом: адміністративний, виробничий, конкурентний, інноваційний та підприємницький.

Адміністративний тип поведінки фірми характеризує її здатність ефективно та своєчасно забезпечувати взаємодію виробничої, конкурентної, інноваційної та підприємницької діяльності з оточенням. Характеристика адміністративного типу поведінки фірми наведена в таблиці 5.2 (цифри умовні).

Таблиця 5.2 – Адміністративний тип поведінки

Мета реакції	Гнучкість, диверсифікація	Оцінка
Цілі	– ефективне забезпечення виробничої конкурентної, інноваційної і підприємницької діяльності	3
	– гармонійне співіснування видів діяльності	2
	– своєчасна адаптація до пріоритетів та видів діяльності	3
	– інше	2
	<i>Середня оцінка</i>	2,5
Функціональне забезпечення	– узгодження потенціалів і стратегій	2
	– швидка адаптація потенціалу	3
	– багатоглядові потенціали	3
	– потужність для нововведень	3
	– потужність для підприємництва	3
	– інше	2
<i>Середня оцінка</i>	2,7	
Управління	– передбачення потреб організації	3
	– попереджувальна адаптація	2
	– узгодження потенціалу з рівнем змін	3
	– реакція на кардинальні зміни	2
	– самооновлення	3
	– інше	1
<i>Середня оцінка</i>	2	
<i>Середня оцінка</i>		2,23

Мета виробничого типу поведінки – мінімізація собівартості продукції фірми. Це досягається, в першу чергу, за рахунок високо-ефективного виробництва при мінімально необхідній підтримці маркетингу, НДДКР та управління. Принцип, що лежить в основі цього, побудований на спеціалізації розподілу праці і ефекті масштабу (таблиця 5.3).

Досвід показав, що виробничий тип поведінки досягає максимального рівня, коли виробництво стандартизоване, накладні витрати мінімальні, прийняті рішення децентралізовані до можливо більш низького рівня, а чисельність управлінського персоналу підтримується на мінімальному рівні.

Таблиця 5.3 – Оцінка виробничого та конкурентного типу поведінки підприємств

Мета реакції	Виробничий (мінімізація витрат)	Оцінка	Конкурентний (оптимізація прибутку)	Оцінка
Виробництво	– мінімізація собівартості	3	Компроміс між витратами і:	
	– розподіл праці	4	– реакцією та коливання попиту	3
	– ефект масштабу	4	– своєчасною реакцією	1
	– автоматизація	4	– поточними можливостями	1
	– відповідність можливостей	5	– своєчасним постачанням	4
	– інше		– інше	
	<i>Середня оцінка</i>	4	<i>Середня оцінка</i>	2,25
Маркетинг	– активність у сфері збуту	5	– компроміс між реакцією на потреби ринку та мінімізацією собівартості	2
	– реакція на конкуренцію в цінах	3	– реакція на ствернення потреб	4
	– аналіз збуту	4	– сприяння збуту, реклама	3
	– інше		– вивчення кон'юнктури	3
			– агресивна стратегія	0
			– інше	
	<i>Середня оцінка</i>	4	<i>Середня оцінка</i>	2,4

Мета реакції	Виробничий (мінімізація витрат)	Оцінка	Конкурентний (оптимізація прибутку)	Оцінка
Наукові дослідження і розробки	– зниження собівартості продукції	3	– покращення товарного вигляду продукції	1
	– вдосконалення технології	3	– забезпечення збуту	3
	– інше		– зниження собівартості	3
	<i>Середня оцінка</i>	3	– інше	
			<i>Середня оцінка</i>	2,3
Управління	– мінімально необхідне загальне керівництво	2	– господарські підрозділи	3
	– максимальна децентралізація	2	– балансування маркетингу та виробництва з боку загального керівництва	2
	– розподіл конкретних обов'язків	4	– гнучкі ролі	2
	– розробка фінансового плану	5	– довгострокове планування	2
	– фінансовий контроль;	4	– інформаційна система для управління	3
	– контроль за реорганізацією	4	– стимулювання за збільшення рентабельності	4
	– премія за зниження собівартості	5		
	<i>Середня оцінка</i>	3,7	<i>Середня оцінка</i>	2,6
<i>Середня оцінка</i>	3,7	<i>Середня оцінка</i>	2,4	

Конкурентний тип поведінки передбачає намагання оптимізувати прибутковість фірми в близькій перспективі. Це досягається шляхом співробітництва між виробництвом та маркетингом, а також швидкою реакцією на коливання попиту в умовах конкуренції. Більшість рішень мають міжфункціональний характер та повинні прийматися швидко, особисті зв'язки між виробничим та управлінським апаратом повинні бути гранично короткими.

При цьому має місце інша структура децентралізації, ніж при виробничій реакції. Фірми поділяються на автономні, повністю самозабезпечувані організаційні одиниці (відділи), де є своє керівництво та свій ринок. Таким чином, для забезпечення швидкої та високочутливої реакції на мінливе оточення поступаються ефектом концентрації підприємства. Виробничий та конкурентний тип поведінки гарантує прибуток від реалізації на сьогоднішніх ринках.

Мета інноваційного типу поведінки (таблиця 5.4) – оптимізувати розробку нової продукції та стратегії маркетингу в межах стратегічної зони господарювання (СЗГ) фірми. Під СЗГ розуміють частину зовнішнього середовища, на яку фірма має (або хоче мати) вихід. Вона спрямована на забезпечення стратегічної позиції фірми. Центральне місце займає функція НДДКР, але, крім цього, для ефективного проникнення нової продукції на ринки необхідно тісне міжфункціональне співробітництво. Інноваційна робота, направлена на забезпечення потенціального прибутку, не замінює, а доповнює виробничу діяльність, що приносить прибуток в даний період.

В структурному відношенні виникає необхідність виділити якісні сили для інноваційної роботи та оформити їх організаційно таким чином, щоб було забезпечене своєчасне та ефективне міжфункціональне співробітництво (управління проектами).

При інноваційному типі поведінки помітна роль належить децентралізації. Досвід показав, що найвищого ступеня інноваційна реакція досягає у випадках, коли керівник проекту наділений повноваженнями та відповідальністю за його успіх, а також має фінансові ресурси для того, щоб купувати у функціональних служб необхідні для проекту послуги.

Підприємницький тип поведінки (див. таблицю 5.4) створює умови для довгострокового зростання фірми за рахунок балансування набором СЗГ, областей стратегічних ресурсів і груп стратегічного впливу. Порівняно з інноваційною реакцією, де задача загального керівництва полягає в тому, щоб спрямовувати природний шлях еволюції фірми, в підприємницькій реакції загальне керівництво – це творчий центр фірми.

Практика показала, що вертикальні зв'язки між „мозком” зверху піраміди та „плечом” матеріально-технічного забезпечення фірми життєво необхідні. Без цього підприємницька діяльність гине в зародку. Звідси слідує, що підприємницька реакція також повинна бути децентралізована.

Таблиця 5.4 – Оцінка інноваційного та підприємницького типу поведінки підприємств

Ціль реакції	Інноваційний (короткостроковий потенціал)	Оцінка	Підприємницький (довгостроковий потенціал)	Оцінка
Виробництво	– темп оновлення асортименту продукції, що випускається	0	– темп оновлення технологій	4
			– гнучке використання площ та обладнань	4
			– швидка реакція на необхідність змін	2
	<i>Середня оцінка</i>	0	<i>Середня оцінка</i>	3,3
Маркетинг	– прогнозування тенденцій в конкурентній боротьбі	4	– прогнозування тенденцій в конкурентній боротьбі	4
	– перехід до випуску нової продукції	0	– впровадження нових зразків продукції	0
	– прогнозування тенденцій попиту	3	– розробка концепції маркетингу	4
	– розширення ринку	0		
	– аналіз прибутковості нової продукції	0		
	<i>Середня оцінка</i>	1,4	<i>Середня оцінка</i>	2,6

Продовження таблиці 5.4

Ціль реакції	Інноваційний (короткостроковий потенціал)	Оцінка	Підприємницький (довгостроковий потенціал)	Оцінка
Наукові дослідження та розробки	– розробка нової продукції	0	– прогнозування переходу до нової технології	3
	– прогнозування тенденцій в галузі технології	4	– створення технологій	0
	– проєктування продукції, орієнтованої на прибуток	0	– створення продукції	0
			– узгодження строків створення нової продукції та технології	0
			– адаптація повторської технології	4
	<i>Середня оцінка</i>	1,3	<i>Середня оцінка</i>	1,4
Управління	– науково-технічний прогрес в управлінні	2	– прогнозування рівня зміни оточення	3
	– швидка реакція на підви- щення рівня змін	3	– стратегічний портфель замовлень у найвищій ланці керівництва	4
	– винагорода за новаторство	4	– структура стратегічних зон і господарювання	4
			– керівна диверсифікація	3
		<i>Середня оцінка</i>	3	<i>Середня оцінка</i>
	<i>Середня оцінка</i>	1,44	<i>Середня оцінка</i>	2,7

Але в цьому випадку децентралізація полягає не в тому, щоб спустити як можна нижче повноваження по прийняттю рішень. Це скоріше процес поділу стратегічної відповідальності між декількома рівнями загального керівництва.

Здійснення життєво важливого зв'язку між „мозком” та „тілом” потребує участі значної кількості управлінчих всіх рівнів ієрархії та працівників функціональних служб. Ця обставина має суттєве значення для структури.

Вимоги до адміністративного типу поведінки сьогодні зовсім не такі, які були до 1950-х р., коли важливі адміністративні зміни були не частими і незапланованими, а також суттєво відставали в час від змін, пов'язаних з основною діяльністю фірми. В результаті, коли наступав час кардинальних змін, адміністративне забезпечення не відповідало новій поведінці фірми.

Більше того, оскільки управлінська увага ніколи не зосереджувалася одночасно більше, ніж на одній реакції, потенціал фірми мав моноцільовий характер і призначався для забезпечення лише основної діяльності впродовж певного періоду. Вплив на структуру при цьому полягав у тому, що структура була розрахована на одну мету і реакцію, мала стабільний характер.

Сьогодні адміністративний тип поведінки передбачає потребу в нових потенціалах, швидку адаптацію і одночасне створення усередині фірми декількох різних типів потенціалу. При цьому структури повинні бути динамічними, складними, гнучкими і нестійкими. Зокрема, створення автоматичної системи підтримки рішень дозволяє просектувати гнучкі системи управління, здатні об'єднувати різні методи і процеси прийняття рішень.

У матеріально-технічному відношенні сполучення системи автоматизованого просектування і автоматизованих систем виробництва дозволяє, по-перше, зменшити собівартість на невеликих підприємствах і, по-друге, забезпечити швидку реакцію НДДКР, маркетингу і виробництва (шкала від 0 до 5).

Визначення найбільш прийняттого типу поведінки підприємства

Перший етап полягає у визначенні профілю сьогоденнішого типу поведінки. Це слід робити шляхом оцінки організації (фірми) за відповідними характеристиками, розрахованими в таблицях 5.2, 5.3, 5.4 (використовуючи шкалу від 0 до 5). Знаходяться середні оцінки по всіх функціях. Оцінка 5 означає, що даний тип поведінки максимізує свою конкурентну мету, а нульова реакція означає, що не зроблено ніяких зусиль щодо досягнення мети. Так, нульова виробнича реакція передбачає максимальну собівартість продукції фірми, а нульова конкурентна реакція – хронічні невдачі у сфері маркетингу. Загальний рівень реакції зведемо у стовпчик 2 таблиці 5.5 (цифри умовні).

Таблиця 5.5 – Визначення найбільш прийнятної гни поведінки (реакції)

Діючий тип реакції		Бажана реакція		Необхідна реакція		Прийнятна реакція	
Тип	Середня оцінка реакції	Відповідна задача	Значимість у пріоритетах (від 0 до 5)	Відповідна нестабільність	Значимість у пріоритетах	Значимість у пріоритетах	Розрив у реакції
1	2	3	4	5	6 із стовпчика 5 таблиці 5.6)	7 (найбільше значення із (4) і (6))	8 (7)-(2)
Виробничий	3,7	Мінімальні затрати	2,5	1-2	0,85	2,5	1,2
Конкурентний	2,8	Короткостроковий прибуток	4,5	2-3	1,75	4,5	2,1
Інноваційний	1,42	Короткостроковий потенціал	2,2	3-4	2,16	2,2	0,76
Підприємницький	2,45	Довгостроковий потенціал	3,5	4-5	3,5	3,5	0,8
Адміністративний	2,2	Гнучкість (диверсифікація)	2,7	4-5	3,7	3,7	1,47

На другому етапі встановлюємо пріоритети бажаних типів реакції. У стовпчику 3 таблиці 5.5 виконуємо задачі, які вирішуються відповідним типом поведінки. У стовпчик 4 вписуємо пріоритети для цих задач, використовуючи шкалу від 0 до 5: 0 – для найнезначущої та 5 – для найважливішої. Припустимо, що найважливішою з цих задач для підприємства є довгостроковий потенціал та короткострокова прибутковість, тож оцінки, відповідно, будуть 4,5 і 3,5. Виробничий тип реакції оцінимо в 2,5 бали, а короткостроковий потенціал в 2,2 бали.

Нагадаємо, що задача досягнення гнучкості – зробити так, щоб фірма могла реагувати на позитивні і негативні можливості, а задача диверсифікації – скоротити стратегічну уразливість фірми. Оцінимо пріоритетність гнучкості (диверсифікації) в 2,7 бали.

Третій етап полягає у визначенні пріоритетів необхідного типу поведінки, яку вимагає оточення фірми. При збільшенні нестабільності зовнішнього середовища воно все більше стає фактором, який визначає характеристики реакції, необхідної як для успіху, так і для виживання. Наприклад, управління фірмою може зосередити свою увагу на короткостроковому прибутку. Але якщо значна частина прибутків фірми надходить із однієї СЗГ, ігнорування більш довгострокової перспективи може погрожувати виживанню фірми. Тому досвідчене керівництво повинно забезпечити її здатність реагувати на високий рівень змін в оточенні.

Відносна необхідність відповідного типу реакції визначається за двома факторами:

- а) нормою прибутку фірми, яка залежить від відповідного типу реакції;
- б) інтенсивністю конкуренції, з якою зіткнеться фірма при отриманні цього прибутку.

Відносну необхідність відповідної реакції (типу поведінки підприємства) можна визначити так (таблиця 5.6):

- 1) Виділяємо сегменти оточення фірми – її СЗГ.
- 2) Визначаємо рівень майбутніх змін (коефіцієнт нестабільності) в кожній СЗГ.
- 3) Групуємо СЗГ фірми за чотирма категоріями рівня нестабільності від 1 до 2, від 2 до 3, від 3 до 4, від 4 до 5. Вписуємо відповідні назви або цифри, які до них відносяться, в стовпчик 2 таблиці 5.6.
- 4) Розраховуємо очікувану в кожній СЗГ норму загального прибутку впродовж наступних 7–10 років (дуже важливо врахувати ті зони, які сьогодні дають мінімальний прибуток, але набудуть значення в більш тривалій перспективі). Вносимо значення норми прибутку в стовпчик 3 таблиці 5.6 (в частках одиниці).

5) Для кожної СЗГ оцінюємо за шкалою від 0 до 10 очікуваний ступінь інтенсивності конкуренції в наступні 5–7 років. Заносимо цифри в стовпчик 4 таблиці 5.6.

Таблиця 5.6 – Визначення пріоритетів необхідної реакції

Коефіцієнт нестабільності	СЗГ	Норма прибутку	Інтенсивність конкуренції (0–10)	Значимість в пріоритетах
1	2	3	4	$5 = (3) \cdot (4)$
1–2	1	0,17	5	0,85
2–3	2	0,25	7	1,75
3–4	3	0,27	8	2,16
4–5	4	0,35	10	3,5

1) Для отримання значимості СЗГ в пріоритетах множимо цифру стовпчика 3 на цифру стовпчика 4 і заносимо результат в стовпчик 5 таблиці 5.6. Значимість зони в пріоритетах для кожної категорії записуємо в стовпчик 6 таблиці 5.5.

2) Визначаємо необхідну значимість диверсифікації потенціалу фірми в пріоритетах на основі перерозподілу величин в стовпчику 6. Якщо розкид великий (що означає необхідність наявності більшості наявних типів реакцій), значимість диверсифікації в пріоритетах буде близькою до 5. Якщо домінуюча значимість є лише в одного або двох типах реакції, необхідність у диверсифікації буде низькою.

3) Виберемо найбільші значення пріоритетів в стовпчиках 4 і 6 занесемо їх в стовпчик 7 таблиці 5.5. Ці цифри покажуть пріоритети, які слід взяти за еталон, розвиваючи відповідні типи реакцій, наведені в стовпчику 1 таблиці 5.5.

4) Вираховуємо цифру, яка стоїть в стовпчику 2 таблиці 5.5 з цифри із стовпчика 7 і занесемо отриману різницю в стовпчик 8. Це і є „розрив реакцій”, тобто різниця оцінок прийнятної і діючої реакції підприємств. Відповідні розриви – це критерії відносного обсягу роботи, необхідної для забезпечення 100-відсоткового рівня прийнятної реакції. Для цього слід повернутися до більш детального аналізу показників, наведених в таблицях 5.2; 5.3; 5.4.

5.3. ХАРАКТЕР ТА ПОСЛІДОВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ ДІЙ ПРИ НЕСПОДІВАНИХ ЗМІНАХ

5.3.1. Загальні положення

Управлінський апарат комерційної фірми більшу частину часу має справу з факторами невизначеності, пов'язаними із зовнішнім середовищем, такими як дії конкурентів, коливання ділової активності, наявність сировини, вимоги робітників і тому подібне. Більшість менеджерів вважає, що протягом всієї своєї діяльності найголовнішою їх турботою є всілякі зміни, а сенс їх діяльності полягає в тому, щоб своєчасно реагувати на ці зміни.

Мета даної теми – розглянути різні типи реакції фірми на незвичайні, але, одночасно, суттєві і швидкі несподівані зміни.

Якщо з якоїсь причини фірма не в змозі реагувати на погрози, то викликані цією погрозою втрати будуть зростати відповідно до зображеною на рисунку 5.2 кривій „несвраховані втрати”. Однак рано чи пізно більшість фірм здійснює контрзаходи.

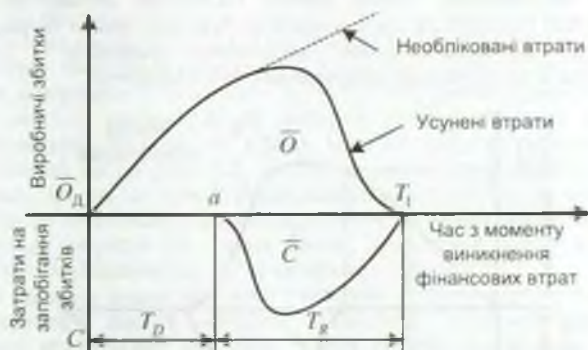


Рисунок 5.2 – Активне управління [2]

Контрзаходи (див. рисунок 5.2) починають здійснюватися в точці a після перебігу часу T_D . Якщо розширення збуту неможливе, рішенням проблеми буде скорочення виробів даного асортименту і затрат, щоб зробити виробництво рентабельним. Якщо є можливість вибору, правильним рішенням буде розробка нових виробів. Їх виготовлення дозволить використати виробничі потужності, зупинені внаслідок виникнення погрози. Більш складний варіант реакції –

відмова від застарілої частини виробничих потужностей з одночасною компенсацією деякого скорочення прибутку шляхом організації зовсім нових видів діяльності. Більш прийнятна, хоч і не завжди здійснена, альтернатива полягає в тому, щоб перетворити погрози в сприятливу можливість: знайти таку стратегію дій, яка дозволить не лише компенсувати, але й збільшити прибуток і збут. Так, далекоглядна фірма, яка знає, що в близькому майбутньому передбачається перехід на нові рейки економіки, на нові джерела енергії, може почати їх використовувати раніше, ніж те ж саме зроблять її конкуренти і, таким чином, збільшать за їх рахунок свою частку ринку.

Конкурентний вид і час реакції різних фірм на погрозу різні. Нерідко, як зображено на рисунку 5.3, фірма починає реагувати на загрозу лише після того, як ця погроза стає реальністю, і викликані нею втрати зростають до значних розмірів – в точці T , після перебігу часу $T_D + T_R$. Після того, як фірма починає здійснювати контрзаходи, втрати поступово зменшуються до нуля. В той же час ліквідація виробничої бази і товарних запасів, скорочення чисельності працюючих і тому подібне викличуть додаткові втрати – понаднормальні витрати виробництва. Таким чином, закінчення впливу погрози відбувається додаванням двох потоків затрат, зображених на рисунку 5.3, втрат від нерентабельної виробничої діяльності і загроз, пов'язаних зі скороченням (згортанням) цієї діяльності.

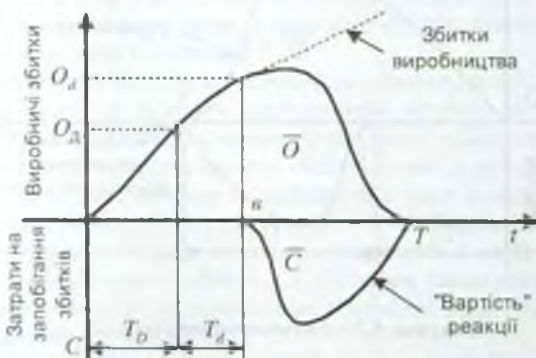


Рисунок 5.3 – Реактивне управління

На момент T закінчення дії загрози підсумкові збитки від основної діяльності фірми становлять O , що вимірюється площею під верхньою кривою, а також збиток C в розмірі витрат на призупинення збитків від основної діяльності. Таким чином, загальні втрати становлять:

$$S = O + C \rightarrow 0. \quad (5.1)$$

Задача стратегічної реакції полягає в тому, щоб звести до мінімуму втрати S і, по можливості, перетворити їх у прибуток.

5.3.2. Активне і реактивне управління

Коли деякі несподівані фактори лише починають впливати на фірму, їх вплив звичайно залишається прихованим в межах нормальних коливань у результаті економічної діяльності. Таким чином, якщо можлива зміна не буде виявлена за допомогою спецпрогнозу, початковою реакцією на неї стануть заходи (зниження витрат, підвищення продуктивності праці, удосконалення виробництва, активізація збуту), які в минулому допомагали фірмі корегувати періодичні погіршення її економічних показників.

Коли заходи, які в минулому були успішними, все частіше стають нездійсненними, стає очевидним, що фірма зіткнулася з новою проблемою. Назвемо точку, що відповідає закінченню інтервалу часу T_D , (див. рисунок 5.2) моментом початку раціональної дії. Це момент, коли накопичені дані свідчать про високий ступінь достовірності того, що погіршення результатів діяльності фірми стало незворотним і необхідно вжити спеціальні контрзаходи. Деякі фірми, як правило, невеликі і очолювані молодими енергійними керівниками, не займаються швидким навчанням зовнішнього оточення або прогнозуванням, однак вони швидко навчаються на невдачах звичайних видів реакції і здатні швидко скорочувати втрати. Назвемо цей тип управління, що зображений на рисунку 5.2, активним управлінням. Як тільки дані свідчать про те, що прискорення зменшення прибутку не може бути наслідком нормальних коливань, негайно ж з боку управління здійснюються зворотні дії. Таким чином, управління реагує в момент початку раціональної дії T_D , як показано на рисунку 5.2.

В багатьох інших випадках у великих (старих) фірмах, що мають багаторічний досвід успішної діяльності, переконалих даних нерідко недостатньо для того, щоб з їх боку мала місце швидка реакція. Існує безліч конкретних прикладів того, як подібні фірми ігнорували свідчення появи нових технологій або зміни потреб споживачів (наприклад, зміна потреб американських споживачів від „пожираючих бензин” монстрів на користь невеликих економічних автомобілів), або діючих змін в розміщенні на політичній арені (наприклад, ігнорування в свій час багатьма фірмами спенаріїв, що передбачували нафтову кризу).

В подібних випадках початок реакції запізнюється відносно моменту раціонального початку дії T_D на відрізок часу T_A , як показано на рисунку 5.3. Можна виділити чотири фактори, що обумовлюють таке запізнення:

1) Запізнення в системі звичайно має місце у великих фірмах. Така затримка частково може бути викликана витратами часу на спостереження, інтерпретацію і обробку даних спостережень та передачі отриманої інформації відповідним керівникам. Частково ж вона – наслідок витрат часу з боку цих керівників на обмін інформацією один з одним і відірацювання загальної позиції, а також затрат часу на опрацювання рішень відповідними робочими групами та ланками управління.

2) Запізнення внаслідок затримки верифікації. Воно пов'язане з перевіркою правильності інформації про існування загрози, оскільки деякі керівники можуть стверджувати, що навіть незважаючи на те, що рівень їх впливу досяг несприйнятної величини, немає абсолютної впевненості в реальності цієї загрози і в самому характері її дії. Вони можуть виступати за те, щоб ще трохи зачекати і подивитись, чи не зникне ця загроза сама собою.

3) Запізнення внаслідок загрози статусу. Це має місце тоді, коли ті чи інші керівники, сфера діяльності яких має пряме відношення до практичного становища, що склалося, вирішать, що визначення існування такого становища впливає на їх репутацію або призведе до втрати ними влади в організації. Навіть, якщо вони впевнені в реальності загрози, вони будуть всіляко добиватися затримки з тим, щоб уникнути ролі „козлів відщиплення” і отримати резерв часу, впродовж якого вони могли б зміцнити владу або розробити тактику відступу.

4) Запізнення, пов'язане з несприйняттям незвичного: менеджери привчені довіряти минулому звичному досвіту і уникати незвичне, вважаючи його неймовірним і нездійсненним.

Всі чотири види запізнення викликають запізнення початку реакції відносно моменту початку раціональної дії та призводять до значного збільшення загальних витрат фірми. Такий тип реакції має назву реактивного управління.

5.3.3. Управління на плановій основі

Як активне, так і реактивне управління передбачають відповідь на події: реакція починається після того, як загроза завдасть фірмі відчутних збитків. Така поведінка не дивна для фірм, які володіють інформацією, головним чином, про минулі події. Оскільки значна частка фірм ще користується управлінськими інформаційними системами, основу яких становить ретроспективна інформація, активне та реактивне управління на практиці зустрічається досить часто.

Теоретично можна було б очікувати від фірм, що приділяють увагу прогнозуванню, випереджуючої реакції на очікувані зміни. Однак як аналіз практики, так і дослідження реакції на нафтову кризу

показали, що багато фірм, які розробляють прогнози, проявляють в своїй поведінці таку ж повільність, як і реактивні фірми.

Одна з причин цього приховується в самій природі прогнозної інформації. В багатьох випадках прогнози економічної кон'юнктури, обсягів продажу, затрат і заходів, які розробляються фірмами, являють собою екстраполяції, тобто проєкції минулого характеру результатів діяльності фірми в майбутнє.

В таких прогнозах вплив дискретних відхилень від минулих тенденцій на первісній стадії залишається прихованим, замаскованим нормальними статистичними коливаннями, що викликані господарською діяльністю та конкурентною боротьбою. Керівництво фірми усвідомлює наявність цих дискретних відхилень лише ціля того, як їх вплив зростає настільки, що стає помітним на фоні звичних економічних показників. До цього часу переваги, створені знанням прогнозів, можуть зникнути.

Все більше фірм використовує екстраполятивне прогнозування розвитку технології, структурне економічне прогнозування, сценарії тощо, безпосередньо спрямовані на пошук можливих змін, що виникають у зв'язку з дискретними відхиленнями стратегічного характеру. Одержані таким чином прогнози являють собою інформацію, яка, в принципі, дає можливість здійснити випереджуючі заходи до подій. Достатньо віддалений горизонт прогнозів дозволяє фірмі здійснити дії у відповідь до того, як можлива загроза встигне нанести відчутну шкоду.

Однак, як показує досвід, багато фірм залишають такі прогнози поза увагою, їх уповільнена відповідь може не відбутися навіть тоді, коли загроза уже стала неприємною реальністю.

Подібний тип поведінки, який називають плановим управлінням, ілюструється рисунком 5.4.

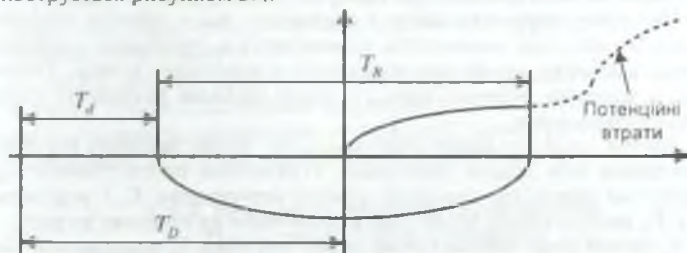


Рисунок 5.4 – Планове управління

Як показано на цьому рисунку, момент початку раціональної дії T_D знаходиться в межах горизонту планування. Реакція фірми повинна починатися одразу ж, як тільки прогноз вкаже на певні ознаки загрози.

Цікаво, однак, що викликана (уповільненими діями) відстрочка T_D , яка має місце у випадку реактивного управління і відсутня при активному, з'являється і при плановому управлінні. Її появі сприяють ті ж фактори, що і у випадку реактивного управління, але з інших причин.

Запізнення в реакції системи при плановому управлінні має меншу величину, ніж в інших випадках. На відміну від реактивного управління, де інформація, отримана на основі даних про минулі результати діяльності фірми, є вторинна, прогнозування змін являє собою процес отримання первісних вихідних даних. Звичайно, при отриманні таких прогнозів особи, які їх розробляють, не завантажені будь-якою іншою діяльністю; про виявлені ними проблеми вони доповідають відповідним керівникам або безпосередньо, або через коротку ланку інстанцій.

Відносно невеликі запізнення в системі пов'язані з потенційно великими затримками через перевірку правильності інформації про можливу загрозу, з причинами політичного характеру і неприйняттям незвичного. Той факт, що інформація, у відповідь на яку починається реакція, в даному випадку базується на принущенні, а не на реальності, як це має місце при реактивному управлінні, підкріплює і виправдовує затримки всіх трьох типів.

Процес перевірки правильності інформації про загрозу пов'язаний в даному випадку з сумнівами не в тому, чи збережеться результат, який спостерігається, а в тому, чи виникне ця загроза взагалі, а якщо вона дійсно виникне, яку відповідь на неї слід обрати.

В підтримку політики захисту саме тих керівників, чий стан стає хитким у результаті виникнення загрози, висувається аргумент, що реагувати на чисті фантазії про майбутнє нерозсудливо і нерозумно.

Цю точку зору поділяють і керівники, які з причин скоріше психологічних, ніж політичних, відмовляються сприймати серйозно неясну проблему, що не має прецеденту в минулому досвіді. Таким чином, механізм затримки здатний звести нанівець потенційні переваги прогнозування.

Збиток, який при цьому буде нанесений фірмі, залежить від співвідношення між трьома факторами: горизонтом прогнозування T_D , затримкою внаслідок повільної реакції керівництва T_I і відрізком часу T_R , який потрібен фірмі, щоб відреагувати на можливу загрозу.

Ситуація буде оптимальною, якщо затримка T_I знаходиться під контролем, так що залишається достатньо часу для того, щоб відреагувати на можливу загрозу раніше, ніж почнеться її вплив. При цьому, з одного боку, реакція не буде передчасною і, з другого боку, єдиним видом витрат для фірми буде вартість реакції (фірми).

Якщо реакція починається раніше, ніж почне проявлятися дія загрози, але занадто пізно для того, щоб реакція була завершена до

початку цієї дії, затрати будуть вище, оскільки вони будуть включати вартість реакції і збитки від основної діяльності.

Якщо тривалість затримки внаслідок повільності дій керівництва T_d надмірна ($T_d > T_D$), переваги, створені прогнозуванням, значною мірою зводяться нанівець, і реакція стає або реактивною, або активною.

Намагаючись забезпечити своєчасну реакцію на дискретне відхилення при мінімальних витратах, керівництво фірми в певних межах може регулювати всі три визначальні фактори: горизонт прогнозування T_D , затримку внаслідок повільності дій керівництва T_d , тривалість реакції T_R .

Таким чином, характеризуючи модель поведінки з точки зору початку реакції можна виділити такі поняття

Початок раціональної дії T_D – момент часу, коли в розпорядженні фірми з'являються дані (свідчення), що виправдовують прийняття надзвичайних засобів. T_D може мати позитивне значення після того, як загроза почне впливати на фірму, або від'ємне значення при ненадійному прогнозі загрози, що наближається.

Початок реальної дії $T_D + T_d$ – момент, коли керівництво фірми фактично здійснює надзвичайні заходи, спрямовані на нейтралізацію загрози.

Відстрочка в часі T_d , що виходить за межі T_D , може бути розділена на дві основні категорії:

а) запізнення системи, викликане затратами часу на усвідомлення і передачу відповідним керівникам інформації про можливу появу змін;

б) суб'єктивне запізнення, пов'язане з перевіркою правильності інформації про наявність проблеми, з протидіями політичного характеру і внаслідок небажання мати справу з погрожуючими і незвичними перспективами.

Отже, щоб не втратити переваг, створених прогнозуванням, необхідно не тільки здійснювати прогнозування, але одночасно підвищувати готовність керівників враховувати довгострокові прогнози, незважаючи на їх певну розпливчастість і неповноту.

5.3.4. Поведінка після початку реакції.

Порівняння типів поведінки

Вдрізок часу між першим усвідомленням проблеми і моментом, коли керівництво фірм починає здійснювати контрзаходи, може вимірюватися місяцями і навіть роками. Було б, однак, неправильно уявляти собі період, що передусє початку реакції, як період бездіяльного спосте-

реження. Повсякденна робота керівників являє собою постійне вирішення проблем, зокрема подолання небажаних відхилень і планування заходів, що забезпечують майбутній успіх фірми. Впродовж періоду, що передує початку реакції, таке подолання протікає звичним чином: виявляються, аналізуються та виправляються недоліки, однак все це відбувається в межах усталеної практики і програм звичайної діяльності. Значення ж моменту початку дії полягає в тому, що він знаменує собою звернення до надзвичайних, нестандартних, радикальних засобів.

Корисно ці надзвичайні заходи розділити на дві категорії [2]:

1) Заходи, які приймаються, щоб привести діяльність фірми у відповідність з дискретними змінами в її стосунках із зовнішнім середовищем, в її системі внутрішньої динаміки і в її системі цінностей. Такими заходами, що змінюють лице фірми і в перспективі сприяють впровадженню в практику нового „стилю життя”, є проникнення фірми в нові сфери бізнесу, відмова від поточної предметно-виробничої спеціалізації фірми, її суттєва реорганізація і впровадження систем динамічного планування. Ці заходи можна назвати стратегічними.

2) Заходи, що не приводять до зміни звичних стосунків. Проте вони достатньо радикальні: проведення незвичайно широких кампаній щодо стимулювання збуту, різке зниження цін для оживлення послабленого попиту, великомасштабне списання основного капіталу, ліквідація великих запасів застарілих товарів, заміна застарілого обладнання, обмеження найму робочої сили, призупинення програм підвищення кваліфікації керівних кадрів, скорочення витрат на НДДКР. Ці заходи можна назвати оперативними.

Оперативні заходи, що дають радикальні результати, будуть для більшості фірм звичними і прийнятними або тому, що їх уже використовували раніше, або тому, що їх результати з достатньою впевненістю можна передбачити.

Стратегічні заходи можуть бути прийнятними лише для невеликої кількості фірм, для яких радикальні стратегічні зміни уже стали способом існування. Більшості ж фірм, які в минулому обмежувалися частковими та постійними стратегічними змінами, радикальні стратегічні засоби є незвичними, ризикованими та відлякуючими.

Реакція, що має на меті уникнути стратегічних засобів, типова для стратегічного реактивного управління (рисунк 5.5). В процесі такої реакції послідовно перевіряється ряд заходів, починаючи з тих, які показали себе успішними в минулому.



Рисунок 5.5 – Послідовність дій по вирішенню проблем для фірми, що використовує стратегію реактивного управління [2]

Якщо жоден з цих контрзаходів не приводить до достатнього покращення стану, часто робиться висновок про те, що на сучасному етапі фірма не здатна впливати на ситуацію, яка склалася, але вплив зовнішнього середовища має тимчасовий характер і, якщо фірма зуміє протидіяти йому досить довго, спад подолається сам собою. При цьому фірма переходить від контрзаходів до економії. План дій тепер полягає уже не в тому, щоб призупинити вплив загрози, а в тому, щоб перечекати її. Звичайно, в таких випадках, в першу чергу страждають несуттєві види діяльності, такі як підвищення кваліфікації керівних кадрів; по-друге, скорочуються діяльність, орієнтована на майбутні наукові дослідження та дослідні розробки, а також капіталовкладення, по-третє, скорочуються витрати на поточну виробничу діяльність.

Фірма, управління якою має реактивний характер, звертається до стратегічних заходів лише в тому випадку, якщо вона продовжує зазнавати збитків, незважаючи на оперативні заходи і режим економії. До цього моменту уже багато часу витрачено, накопичуються значні збитки і фірма зазнає надзвичайних витрат.

З причин, розглянутих вище, ця послідовність суттєво не зміниться, якщо, як показано у верхньому лівому кутку на рисунку 5.5, фірма використовує екстраполяційне прогнозування і навіть довгострокове планування.

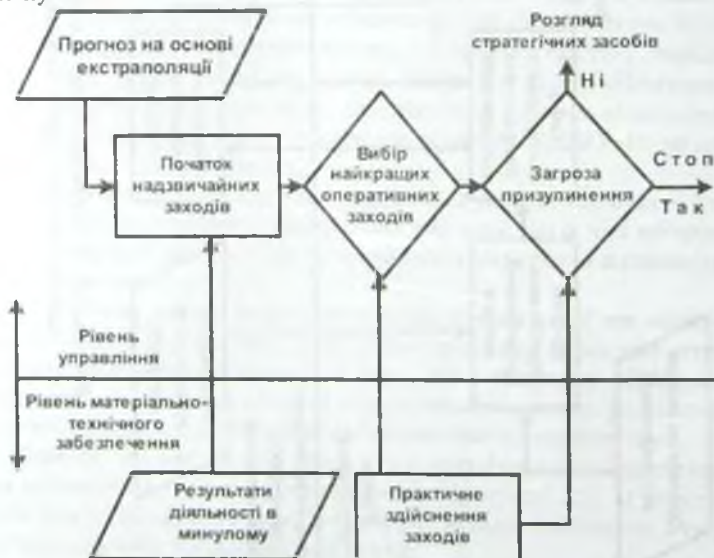


Рисунок 5.6 – Послідовність дій по вирішенню проблем для фірм, що використовують стратегію активного управління [2]

Початкова реакція на оперативні заходи є також характерною рисою активного управління (рисунок 5.6). Фірма ще не готова до незвичних стратегічних загроз, однак, замість того, щоб звертатися до послідовної низки зворотних заходів, фірма аналізує наявні дані, обирає і здійснює комбінацію контрзаходів, яку вона вважає оптимальною. Коли ж виявляється їх безрезультативність, фірма рішуче переходить до стратегічних заходів.

Нарешті, на рисунку 5.7 показана модель поведінки, що зустрічається не дуже часто, характерна для фірм із плановим управлінням. Екстраполятивне прогнозування тут доповнюється вивченням зовнішнього середовища з метою виявлення можливих змін. В процесі початкового діагностичного аналізу розглядаються можливості одночасного використання оперативних та стратегічних заходів. Організація цього типу здатна здійснювати і ті, й інші заходи одночасно.



Рисунок 5.7 – Послідовність дій по вирішенню проблем для фірм, що здійснюють планове управління [2]

Докорінні відмінності між рисунками 5.5, 5.6 та 5.7 полягають у послідовності прийняття управлінських рішень. Керівникам фірм доводиться приймати рішення про послідовність розгляду стратегічних і оперативних задач та про послідовність прийняття конкретних заходів у межах кожної задачі.

Реактивна поведінка є послідовно-послідовною. Стратегічна реакція не починається доти, доки не будуть випробувані усі можливі оперативні варіанти. В межах кожного класу реакцій конкретні заходи випробовуються послідовно. Поведінка в цьому випадку являє собою процес випробувань і помилок, що залежить від минулого досвіду.

Активне управління є послідовно-паралельним: оперативно-стратегічні задачі розглядаються послідовно, однак, коли мова заходить про конкретні заходи, використовується аналітичний підхід, тобто виявляються і порівнюються альтернативні варіанти, а при необхідності, деякі заходи здійснюються паралельно.

Управління на плановій основі являє собою паралельно-паралельний підхід. Як тип реакції, так і конкретні заходи обираються шляхом порівняння та аналізу, після чого паралельно здійснюються програми дій.

Вибір типу реакції, що дозволяє забезпечити ефективність затрат, залежить від рівня змін у зовнішньому середовищі. Реактивна реакція адекватна на рівні нестабільності зовнішнього середовища 1–2, коли швидкість змін невелика, а стратегічні дискретні відхилення від тенденцій, що склалися, рідкісні. На рівні $K_H = 2-3$ стратегічні дискретні відхилення нечасті, однак швидкість змін така, що стає доцільною швидка оперативна реакція. Стратегічні дискретні відхилення часто спостерігаються на рівні $K_H = 3-5$, в такій ситуації необхідні швидкі дії у відповідь як оперативні, так і стратегічні [2].

5.3.5. Варіант альтернативного підходу

При використанні даного підходу обрана інша система координат.

Нововведення в організаціях можуть бути спонтанними, викликаними впливом несподіваних факторів нестабільності, і усвідомленими, імплементованими. Як правило, коли організація вперше зіткнується з якимсь новим зовнішнім фактором нестабільності, її адаптація буває реактивною (рисунком 5.8). Спочатку керівники фіксують виникнення відхилення показників діяльності від раніше наміченого плану. Такі відхилення можуть бути як негативними, пов'язаними з погіршенням кон'юнктури, так і позитивним, викликаним несподіваним позитивним ефектом від раніше початих дій [88].

У першому випадку відхилення фіксуються у свідомості керівників тільки після того, як встигають позначитися на результатах господарської діяльності і показниках економічної ефективності.

Досить показовим прикладом несподіваної позитивної зовнішньої зміни є відкриття корпорацією ІЗМ ринку некомерційних користувачів обчислювальної техніки, що згодом привело до масового поширення персональних комп'ютерів. Т. Уогсон, президент корпорації,

зовсім випадково довідався про існування такого попиту від директора муніципальної бібліотеки під час світської вечері.

Ще якийсь час організації потрібно на те, щоб правильно оцінити причину виниклих відхилень. Через консерватизм мислення людина звичайно схильна пояснювати нові факти причинами, відомими з минулого досвіду. І тільки коли використання раніше перевіреного ефективного методів впливу на ситуацію не приносить позитивного результату, починається пошук нових можливих способів реакції на зовнішні зміни.



Рисунок 5.8 – Схема процесу реактивного управління змінами:

t_0 – період створення зовнішніх змін; t_1 – період розробки реакції;

t_2 – період введення нововведень; A_1 – вартість активів у процесі реагування; A_2 – вартість активів при відсутності реагування;

Z_1 – втрати/доходи від зовнішніх змін; Z_2 – витрати на реагування;

Z_{Σ} – сумарні втрати/доходи підприємства

Застосування нових заходів приводить до зміни поведінки організації, інакше кажучи, викликає зміну стратегії. Якщо ця зміна достатньо кардинальна, то вона по ланцюжку викликає послідовну зміну спочатку формальних систем і структур управління, а потім організаційної культури і базової системи цінностей персоналу.

Найвищої точки зміни досягають у тому випадку, коли процес реорганізації потребує зміни власника компанії на більш ефективний. Якщо, наприклад, акціонери орієнтовані на поточну прибутковість

цинних паперів, а нова стратегія потребує реінвестування прибутку в дослідження і розробки, то виникає необхідність пошуку нових інвесторів, зацікавлених у довгостроковому зростанні курсової вартості акцій або одержанні непрямого економічного ефекту за рахунок довгострокового співробітництва.

У випадку несприятливої зміни кон'юнктури весь комплекс внутрішніх змін організації необхідно завершити не пізніше того моменту, коли її фінансові втрати досягнуть критичної величини і вона збанкрутує. Якщо організація має справу зі сприятливими зовнішніми змінами, то вона у випадку занадто довгої адаптації ризикує упустити нову можливість, якою швидше скористаються конкуренти і займуть нішу, що утворилася на ринку. Наприклад, компанія Apple, що була лідером у створенні складної обчислювальної техніки, ігнорувала потребу установ в автоматизації рутинних обчислювальних операцій і назавжди втратила цей ринок.

Описаний досвід реактивного керування згодом використовується організацією для завчасного реагування у випадку виникнення аналогічних ситуацій. Це дозволяє скоротити можливі втрати або максимізувати позитивний ефект. Розробка відповідних заходів при активному управлінні починається до початку зовнішніх змін, а на етапі впровадження нововведень проектні роботи намагаються максимально запаралелити для того, щоб звести строк вироблення реакції до мінімуму і підійти до моменту початку впливу зовнішніх факторів у весозброєнні. Схема такого активного управління зображена на рисунку 5.9.

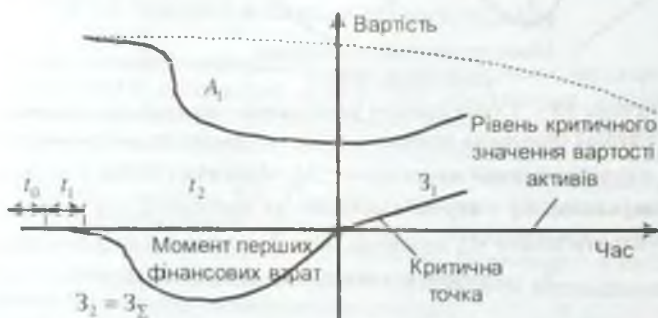


Рисунок 5.9 – Схема процесу активного управління змінами
 t_0 – період усвідомлення майбутніх зовнішніх змін; t_1 – період розробки реакції; t_2 – період введення нововведень; A_1 – вартість активів у процесі реагування; A_2 – вартість активів при відсутності реагування; Z_1 – втрати/доходи від зовнішніх змін; Z_2 – витрати на реагування; Z_3 – сумарні втрати/доходи підприємства

Головною перешкодою для паралельної зміни стратегії, формальних систем і структур, системи цінностей і організаційної культури є значне зростання організаційного опору нововведенням і витрат на його подолання. Тому при наявності в розпорядженні управляючих достатнього часу, з метою зниження організаційного опору використовується така послідовність дій. Спочатку відбувається зміна неформальних елементів організаційної культури, що досягається за допомогою навчання персоналу і впровадження у свідомість співробітників нової системи цінностей і філософії керування. Після цього порівняно безболісно формуються нові системи і структури управління й організація починає природним чином відтворювати нову стратегію.

Системи підприємницького управління формувалися в економічно розвинених країнах у ході природної еволюції організацій і їхнього зовнішнього середовища. Більшості вітчизняних підприємств тільки доведеться починати освоювати принцип збереження стійкості за допомогою активної інноваційної діяльності, і тим самим забезпечити країні макроекономічну стабільність.

Часу для проектування і впровадження таких систем у наших організаціях значно менше, ніж у свій час треба було для вирішення такої задачі іноземним конкурентам. Але в нашому розпорядженні знаходиться глибоко пророблений, багатий позитивний і негативний досвід лідерів. А звичка діяти в умовах невизначеності державного управління, творчий склад мислення і відсутність стійких стереотипів ринкової поведінки, що поки не встигли сформуватися, повинні допомогти нашим підприємцям [88].

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Дайте оцінку шкалі нестабільності.
2. Проаналізуйте, як змінився характер мислення менеджерів.
3. Опишіть основні моделі управлінських реакцій на несподівані зміни.
4. Поясніть головні відмінності між різними типами управлінських реакцій на несподівані зміни.
5. Проведіть порівняльну характеристику типів поведінки.

Тема 6

ОПІР ЗМІНАМ

6.1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ. ОПІР ЗМІНАМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ (ФІРМАХ)

Для того, щоб вижити на ринку в сьогоденних умовах та зберегти свою конкурентоспроможність, підприємства повинні вносити зміни в свою господарську діяльність. На практиці та в наукових дослідженнях усе більше уваги приділяється аналізу методів та організаційним можливостям управління змінами. Концепція управління змінами включає усі заплановані, організовані та контрольовані зміни у сфері стратегії, виробничих процесів, структури та культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні та державні підприємства. "Менеджмент змін" займається специфічними питаннями управління підприємством, включаючи організаційні, кадрові, комунікаційні та інформаційні аспекти [90].

Принципово важливе питання полягає в тому, як підприємство може протистояти змінам зовнішнього середовища, а також за допомогою попередніх дій і зворотної реакції зберегти свою життєздатність і досягати поставлених цілей. Підприємство повинно увесь час слідкувати за основними компонентами навколишньої системи і робити висновки щодо своїх потреб у змінах. Зазвичай, серед цих компонентів виділяють економічні, технологічні, соціально-культурні та фізико-екологічні. Найбільший вплив на підприємство, що потребує змін, мають виробничі та кадрові параметри.

Як правило, поштовхом до змін є кризові ситуації. З економічної точки зору кризи слід розрізняти залежно від галузей, в яких вони несуть загрозу для досягнення поставлених цілей. Криза ліквідності означає реальну втрату платоспроможності. У цьому випадку потрібні термінові дії, тому що підприємство вимушене буде піти з ринку. Криза успіху характеризується явним негативним відхиленням фактичного стану від запланованого. Причиною появи такої кризи може бути помилка в дослідженні ринку, виробництві, капіталовкладенні, кадровій політиці. Менш явною є стратегічна криза. Хоча становище фірми в даний момент (ситуація успіху) може здаватися досить задовільним, її наступ необхідно діагностувати, якщо вини-

кають збої в розвитку підприємства, знижується потенціал успіху, послаблюються захисні можливості в конкурентній боротьбі. Розрив, що намітився між ймовірними та бажаними результатами, може бути ліквідований лише шляхом зміни попередньої або прийняття нової орієнтації (наприклад, вихід на нові ринки, продуктові або технологічні інновації). Як правило, такі зміни розраховані на тривалий період [90].

Наведемо результати досліджень, виконаних фірмою „Альт” (Росія). Дане дослідження було проведено серед ряду петербурзьких компаній після економічної кризи серпня 1998 р., яка змусила всі організації стрімко змінюватися заради виживання. В ході опитування 80 % респондентів заявили, що організаційні зміни здійснили значний вплив на персонал та робочу атмосферу в компанії. При цьому серед наслідків називалися:

- в офісі встановилася напружена психологічна атмосфера (70 % опитаних);
- суттєво знизилася придатність та лояльність робітників відносно організації (45 %);
- зменшилась інноваційна активність співробітників (нові ідеї, готовність братися за проекти з певним ступенем ризику) – 40 %;
- зросла кількість конфліктних ситуацій між робітниками і керівництвом (35 %);
- змінилися вимоги робітників до рівня винагороди (35 %);
- деякі цінні робітники самі подали заяву про звільнення (30 %);
- знизилася продуктивність праці (25 %);
- зросла кількість конфліктних ситуацій між робітниками (20 %).

Нерідко недостатня розробленість алгоритму змін або сама поведінка того, хто намагається їх здійснити, викликає опір і гальмує весь процес. Фактори, які звичайно підлягають змінам [89]:

- зміни в цілях і задачах діяльності – асортимент продукції і набір послуг, нові ринки, клієнти і постачальники;
- зміни у використовуваних технологіях – обладнання, знаряддя праці, матеріали та енергія, технологічні процеси, канцелярська техніка;
- зміни в організаційних структурах і управлінських процесах – внутрішня організація, трудові процеси, процеси прийняття рішень і управління, інформаційні системи;
- зміни в організаційній культурі (рисуюнок 6.1) – цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви і процеси, стиль керівництва;
- зміни в людях – керівництво і персонал, їх компетентність, відносини, мотивація, поведінка і ефективність у роботі;
- зміни в ефективності роботи організації – фінансові, економічні,

соціальні показники, які відображають зв'язок з навколишнім середовищем, виконання компанією місії і задач та використання певних можливостей;

- зміни в престижі і репутації організації в ділових колах і в суспільстві.



Рисунок 6.1 – Фактори організаційної культури компанії [91]

Фундаментальним в організаційних змінах є людський фактор, оскільки поведінка людей в організації, в кінцевому підсумку, визначає, що можна змінити і яку це дасть користь.

Внутріфірмовий опір буває двох видів. По-перше, це опір персональний, коли новим ідеям і рішенням опираються конкретні працівники і спеціалісти. По-друге, це може бути організаційний опір, коли нововведенню протидіють не стільки окремі люди (особисто вони можуть бути і „за”), скільки організаційні структури: характер повноважень, розподіл обов'язків і прав, зафіксовані в положеннях, статтях і посадових інструкціях.

Н. Маккізвеллі (1469–1527) в своїй книзі „Володар” стверджував: „Немає нічого більш складного, ніж братися за нове, нічого більш ризикованого або більш невизначеного, ніж очолювати створення нового порядку речей тому, що супротивниками нововведень будуть виступати ті, кому добре жилося при старому порядку речей, а несміливими захисниками – ті, кому буде добре при новому”. В цих словах – сутність одного з основних джерел опору стратегічним змінам.

З моменту появи систематизованого управління стратегіями увага практиків була сконцентрована на двох аспектах. Перший – це логіка і методи аналізу стратегій і другий – стратегічне планування. На початковому етапі стратегічного планування (управління) виходили з трьох таких положень:

1) люди із здоровим глуздом поведуть себе розумно, і тому менеджери будуть вітати нове мислення і щиро співробітничати;

2) ключовою проблемою в стратегії є правильні рішення, а діючі системи і процедури дозволяють його легко впроваджувати;

3) формулювання стратегії і її впровадження на практиці є послідовними і незалежними видами діяльності.

Багаторічний досвід піддав сумніву ці три положення.

Коли фірми освоювали нові ринки і технології, витрати на нові види діяльності звичайно перевищували розрахункові, з'являлися непередбачені затримки, а організація чинила опір новим починанням.

При об'єднанні (злитті) компаній і придбанні акції виникала незадоволеність. Ці придбання, що були рентабельними до злиття, загадковим чином ставали згодом збитковими: очікуваного збільшення продуктивності та ефективності після злиття не відбулося.

Коли менеджери вищої ланки вирішували поставити прийняття стратегічних рішень на систематичну основу, шляхом введення стратегічного планування, організація чинила опір новій системі. Коли ж планування все-таки здійснилось, окремі системи переставали працювати, планування почало занепадати, а стратегія не виявляла ніякого впливу на реалізацію продукції. На додаток до цього прослідковувалась тенденція до виштовхування системи планування з фірми і повернення до старих, менш радикальних методів прийняття рішень.

Тільки коли менеджери вищої ланки чинили силовий тиск, організація підкорялась. Але варто було послабити тиск або перевести увагу на інші першоступеневі питання, як опір посилювався.

Практичний досвід показав, що суттєві зміни в стратегічній організації фірми, внесені або на основі формальних процедур стратегічного планування, або неформально зустрічають опір з боку організації.

Люди із здоровим глуздом не поведуть себе розумно. Опір стратегічному плануванню не є випадковим, у нього є своя логіка, його не пересилити одними закликами з боку керівництва.

Реалізація стратегії не є автоматичним наслідком її розробки. Вона сама собі створює перешкоди, що може звести нанівець зусилля в галузі планування.

Опір змінам не обмежується тільки опором введенню стратегічного планування. Він виникає завжди, коли організаційні зміни призводять до розриву в поведінці, критеріях та структурі управління, що склалися.

Таким чином, суттєві стратегічні перетворення викликають опір не тільки плануванню, а всьому процесу змін. Цей опір – не випадковість, а фундаментальна проблема, що заслуговує уваги поряд з формулюванням самої стратегії.

Під опором розуміють багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати і нестабільність процесу змін.

Опір виявляється завжди у відповідь на будь-які зміни. В процесі змін мають місце:

- відстрочка початку реакції на процес змін;
- труднощі, які уповільнюють зміни;
- спроби саботувати зміни усередині організації або „втопити” їх в потоці інших першочергових справ.

Після того, як зміни все ж відбулися, відмічається характерне відставання в одержанні результатів від них.

Зміни повільно дають очікувані плоди: в організації відмічаються спроби віднести ефект, отриманий від змін, на рахунок раніше існуючих порядків.

Ознаки організаційного опору: „Терпіння і праця все перетруть”; „Почнемо нове життя з понеділка” (відкладання на потім); „Не врізати б дуба” (невизначеність); „Новий заклик розбив параліч”; „Чим більше витрачаємо фарби на лозунги, тим менше віримо в казки” (стратегічна неефективність); „Чого шеф не знає, тим і не переймається” (саботаж); „Давайте повернемося назад до справжньої роботи” (відступ).

Н. Макіавеллі стверджував, що опір змінам пропорційний силі владу культури і структури влади внаслідок змін. На діловій мові „культура” часто означає „орієнтація керівників”, або „спосіб мислення керівників”:

$$R \equiv \frac{\Delta C + \Delta P}{\Delta T}, \quad (6.1)$$

де R – сила опору; $\Delta C, \Delta P$ – ознаки порушення культури і політики організації; ΔT – період часу, впродовж якого відбуваються зміни.

В 1930–40-ві рр., коли виробнича орієнтація була витіснена ринковою, деякі менеджери ще продовжували відстоювати свій виробничий тип мислення. Вони трималися за історичний досвід, що забезпечував успіх, і противилися переходу на новий тип мислення, що базувався на концепціях маркетингу. Таким чином, коли зміна культури супроводжується переходом влади, характер опору стає більш складним.

Швидкість змін визначається, переважно, тим, що зміни, якщо вони відбуваються повільно, стосуються, як правило, тільки однієї частини організації. В цьому випадку опір локальний і отримує підтримку від підрозділів організації, яких він не чіпає. Наприклад, довгострокове планування, впроваджене в 1950-ті рр. методом екстраполяції минулих тенденцій розвитку фірми на майбутнє, не порушує, а поглиблює і підтверджує історичну модель реальності і культури.

Зміни в політиці організації тут незначні і не погрожують структурі влади, що склалася. Більше того, довгострокове планування дозволяє потужним групам ще більше обґрунтувати свої традиційно сформовані претензії на ресурси, тоді як слабкі групи продовжують залишатися слабкими (співвідношення між галузями важкої і легкої промисловості в умовах СРСР).

Інша історія у стратегічного планування. Незважаючи на ентузіазм і популярність, воно впроваджувалося дуже повільно. Лише в кінці 1970-х рр. провідні фірми стали систематично займатися стратегічним плануванням. Було зафіксовано багато випадків активної протидії і навіть саботажу. Причина цього – стратегічне планування змінює культуру і політику організації. Його мета полягає в зміні історичної моделі реальності, а в ієрархічному розрізі збільшує вплив і владу вищої ланки. Тому стратегічне планування в організаціях часто спричиняє сильний опір.

6.2. КУЛЬТУРА І ОПІР ЗМІНАМ

Культура підприємства – це сукупність типових для підприємства цінностей, норм і точок зору або ідей, які свідомо або підсвідомо формують зразок поведінки для підприємства. Вони входять в традицію, підлягають змінам і розрізняються за символами.

Культура підприємства може мати різні аспекти. Розглянемо їх (таблиця 6.1). Подальша класифікація за типами пов'язується з ризиком прийняття рішень, тривалістю зворотного потоку інформації після отримання результатів дій, орієнтацією на клієнта, співробітників, цілі інновацій або техніку, або комбінації цих ознак однієї з одною.

В культурі господарської одиниці виділяють так звані субкультури, які можуть створюватися в підприємствах, філіалах, секціях або в окремих групах і регламентування впливу, які також входять в коло обов'язків менеджера. В загальній культурі підприємства можуть здійснювати компліментарні, індиферентні і конфліктні відносини.

Приклади ознак типових субкультур:

- відділ маркетингу: схильність до ризику, орієнтація на майбутнє, покупця і результати; неформальна, прогресивна;
- бухгалтерія: побоювання ризику, орієнтація на минуле, тенденція до збереження, орієнтація на співробітників, схильність до централізації, лояльність, формальність;
- відділ досліджень і розробок: схильність до ризику, інновацій, технологічна орієнтація; децентралізація, індивідуалізація.

Таблиця 6.1 – Аспекти культури підприємства

<p>Аспект економічної культури:</p> <ul style="list-style-type: none"> – підприємство як інструмент отримання прибутку; – орієнтація на дохідність; – орієнтація на контроль. 	<p>Аспект соціальної культури:</p> <ul style="list-style-type: none"> – підприємство як соціальна система; – соціальна злагода; – персональна орієнтація.
<p>Центральною життєвою культурою господарської одиниці:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стандартизація; – формалізація; – професійна спеціалізація; – формулювання цілей; – система уніфікації; – ієрархічна комунікативна система. 	<p>Диференціальні субкультури:</p> <ul style="list-style-type: none"> – автономні одиниці; – неформальність; – малі одиниці; – цільова угода; – неоднакові субкультури.
<p>Технікотязіюча культура:</p> <ul style="list-style-type: none"> – техніка створює ринок; – гарантом успіху є дослідження і розвиток; – критичним компонентом є технічний прорив. 	<p>Ринковоорієнтовані культури:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ринок породжує техніку; – успіх визначається маркетингом; – критичним моментом є вплив того, чому віддає перевагу клієнт.
<p>Культура, орієнтована на стабілізацію:</p> <ul style="list-style-type: none"> – регламентована надійність; – прагнення до рівноваги; – побоювання ризику; – тенденція до збереження; – стабільність – міцно фундаментально орієнтована організація 	<p>Культура, орієнтована на інновацію:</p> <ul style="list-style-type: none"> – хаотичні сплески господарчої активності; – схильність до ризику; – тенденція до змін; – гнучкість

Ідеальною є, однак, побудова і обережне регулювання деякої рамкової культури з гнучкими субкультурами в окремих підрозділах, які підлягають формуванню. Незважаючи на те, що досі ще не встановлені зв'язки між культурою підприємства і результатами його діяльності, все ж стійко розвивається концепція культури підприємства, наділена особливостями характеру і здібностями його менеджера – здатність генерувати ідеї, чутливість, далекоглядність, рухомість, неспівпадінність характеру, терпіння, увага.

Культура підприємства характеризується „стилем і духом”. У зв'язку з цим вона є результатом як діяльності менеджера, так і його компетенції. Зрештою культура визначає репутацію (марку) підприємства. Репутація підприємства знаходить вираз в таких проявах:

- в поведінці підприємства (рішуче підтримання співробітниками єдиних правил поведінки);

- в засобах наочного уявлення про підприємства (фірмові знаки, оформлення продукції, архітектура будівель, однотипність символів і кольорів, ритуали);

- комунікації підприємства (стиль передачі інформації про підприємство, наприклад, гласність, інформація співробітників, мова).

Описаними вище елементами визначається імідж підприємства, його репутація, яка служить йому візитною карткою при спілкуванні з усіма іншими організаціями. Створення підприємству репутації дає і пильний ряд внутрішніх ефектів, в тому числі:

- ототожнювання або самоприв'язування члена організації до системи цінностей підприємства: завдяки цьому може бути досягнута повна відповідність працівників підприємству (природне ототожнення), відбувається узгодження шляхом виховання і накопичення досвіду (соціалізація), шляхом прямого впливу (винагороди, санкції); узгодження досягається шляхом відбору працівників (селективне ототожнення), працівник підприємства підкоряється його культурі, не сприймаючи її як власну (ототожнення з розрахунку), або узгодження встановлюється авторитарним шляхом;

- координація – тобто узгодження між собою різних сфер підприємства і досягнення „узгоджених рішень” для всього підприємства;

- інтеграція – об'єднання даної частини підприємства з деякою одиницею;

- мотивація – спонукання до бажаних дій і зменшення незадоволеності;

- опосередковане управління, контроль і оцінка процесів на підприємстві через відношення його членів до прийнятих цінностей.

Марку підприємства у зовнішньому світі підтримує його репутація: в системі конкуренції з іншими підприємствами (профілювання); довіра учасників ринку й інші переваги.

Створення репутації підприємства шляхом існування про його культуру несе в собі, поряд з іншим, такі фактори ризику:

- єдина культура здійснює досить сильний стримулюючий ефект у підрозділах підприємства, де встановилися різні типи мислення (наприклад, у відділі збуту і бухгалтерії);

- вимога сильної єдиної культури здійснює значний гальмуючий ефект в підрозділах підприємства на ініціативу, генерацію ідей і задоволеність роботою; сильна „сплашована культура” являє собою загрозу життєздатності підприємства (конфлікти серед співробітників);

- культура, стала впродовж тривалого часу або нежиттєздатна, залишає враження недостовірності і створює перешкоди для зростання репутації підприємства;

– внаслідок тісних зв'язків між співробітниками ускладнюється адаптація підприємства до нових конфігурацій зовнішніх і внутрішніх умов (наприклад, при реконструкції, об'єднанні підприємств тощо);

– зміни в репутації підприємства, обумовлені змінами в стратегії, знижують довіру до нього з боку ринку;

– незадоволеність очікувань, звернень до підприємства, призводить до значної втрати довіри до нього.

У кожної фірми існує свої філософія і принципи, особливі методи вирішення проблем та прийняття рішень, своя ділова практика, свій кодекс цінностей, який має найбільше значення для даної компанії, а також особлива система внутрішніх взаємовідносин. Ці компоненти утворюють поняття „корпоративна культура”, яка найбільш повно відображає так звані дух корпорації.

Є декілька визначень корпоративної культури. Одні розуміють її як, передусім, поведінку і дії співробітників компанії, інші – набір особистих переконань працівників або як зв'язок між поведінкою і організаційною ефективністю.

Корпоративну культуру можна розглядати в трьох проявах:

1) Управлінський підхід і методи управління. Необхідно розвивати методи управління, які згуртовують керівників і формують ефективні системи управлінської інформації.

2) Кадрова політика. В різних компаніях по-різному проходить процес підбору та найму робітників, існують різні процедури оцінки співробітників, по-різному відбувається їх просування по службі.

3) Корпоративні правила – найбільш помітні прояви корпоративної культури.

Основні принципи корпоративної культури компанії Wal-Mart такі: задоволення потреб споживачів, підтримання низького рівня затрат, робоча етика, легендарна заощадливість Сема Уолтона, традиційні суботні ранкові наради в штаб-квартирі компанії з метою обміну ідеями та аналізу проблем, обов'язкові відвідування менеджерами торгових точок і бесіди з покупцями, а також розгляд пропозицій від працівників компанії.

Менеджери компанії McDonald's підкреслюють важливість чотирьох основних понять, які характеризують стиль компанії: якість, сервіс, чистота, рівень цін.

Девіз компанії Nordstrom (роздрібно-універсальний магазин): „Задовольняти найбільш вимогливі запити клієнта”. Звичайно, задоволення прохання клієнта в доброзичливій манері – це децю більше, ніж просто ввічливе поводження і чутлива увага до запитів покупців. Іноді це і оплата покупцю талона за паркування, якщо клієнт пакував товар довше, ніж звичайно, або доставка замовленого за телефоном

товару прямо в аеропорт у випадку, коли клієнт дуже поспішає. В Nordstrom кожне неординарне бажання клієнта розцінюється працівником як можливість проявити себе і створити для своєї фірми репутацію компанії, прекрасно обслуговуючої покупців. Nordstrom заохочує таку поведінку, підвищуючи працівників, відмічених за надання неординарних послуг, і оплачуючи їх роботу на комісійній основі. Культура компанії – звільнятися від тих, хто не може відповідати стандартам Nordstrom.

Основним принципом формування корпоративної культури повинна бути відповідність її усім елементам системи управління (рисунк 6.2). Наприклад, на багатьох вітчизняних промислових підприємствах орієнтація співробітників на відносини і звичка працювати усе життя на одному підприємстві дозволила компанії вижити в тяжкі роки і зберегти більшу частину спеціалістів. Але те, що відіграло позитивну роль у минулому, не відповідає поточній ситуації і гальмує розвиток компанії сьогодні, тому це потрібно змінити.



Рисунок 6.2 – Місце корпоративної культури в системі управління

На практиці цей принцип означає, що при розробці чи введенні змін в стратегії, структурі та інших елементах системи управління менеджери повинні оцінювати ступінь їх реалізованості в межах існуючої культури та при необхідності здійснювати заходи щодо її зміни. При цьому потрібно враховувати, що культура за своєю природою більш інертна, чим інші елементи системи управління (рисунок 6.3). Тому дії щодо її зміни повинні випереджати усі інші перетворення, розуміючи, що результати будуть помітними не одразу [92].

Переконання компанії і її ділова практика, які є основою корпоративної культури, можуть формуватися на основі зовсім різних джерел. Це можуть бути окремі особистості, робочі групи, відділи або підрозділи компанії від самого низу до вершини ієрархічної піраміди.

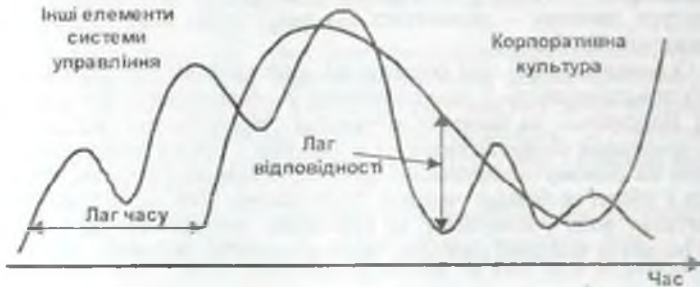


Рисунок 6.3 – Відставання організаційної структури від інших елементів системи управління

В той же час корпоративна культура не є статичною, раз і назавжди встановленою формою взаємовідносин в компанії. Кризи і зміни, які відбуваються в економіці, нерідко приводять до пошукових методів ведення справ, нових стандартів поведінки. Зміна лідерів і керівництва компанії також може привести до виникнення нових цілісних орієнтирів і практики, яка змінить культуру фірми. Причиною змін в концепції корпоративної культури часто є впровадження компанії в нову сферу бізнесу, захоплення нових ринків і її швидке зростання, яке супроводжується збільшенням чисельності персоналу.

Більшість спеціалістів вважають, що корпоративна культура може стати фактором, який здійснить значний позитивний або негативний вплив на успішне впровадження корпоративної стратегії.

Томас Уотсон молодший, виконавчий директор IBM, вважає, що основні принципи корпоративної культури, почуття духовної спільності, наявні у працівників компанії, здійснюють значно більший вплив на результати діяльності, ніж технологічні або економічні ресурси, організаційна структура, інновації або нормування часу. Безумовно, все це також необхідно для успіху. Але основним фактором успішної діяльності компанії є прихильність її працівників до основних принципів корпоративної культури.

Добрим результатом компанія досягає в тому випадку, коли існує повна відповідність між культурою і довгостроковими планами. Сильна корпоративна культура і її тісний зв'язок із стратегією фірми є потужними важелями управління персоналом з метою покращення його роботи. Якщо культура фірми протирічить принципам діяльності, необхідним для досягнення стратегічного успіху, в неї потрібно внести зміни, причому зробити це необхідно якомога швидше, оскільки тривалий і глибокий конфлікт між основними положеннями культури і стратегії фірми послаблює, а іноді її повністю руйнує усі зусилля менеджерів по реалізації обраної стратегії.

Корпоративна культура може бути слабкою і розпорошеною, якщо існує багато субкультур в компанії, відсутні загальні цінності і правила поведінки, традиції. В цьому випадку члени колективу, як правило, не переймаються турботами компанії, а розглядають її як місце роботи, яке дає засоби для існування. Хоча вони можуть бути дояльними щодо свого відділу, колег, профспілки і свого керівника, звичайно, місія компанії і її задачі не викликають у них емоційного піднесення.

Однак корпоративна культура може здійснити досить сильний вплив на діяльність компанії в тому випадку, коли ця діяльність здійснюється відповідно до чітко визначених принципів, а менеджери присвячують значний час поясненню цих принципів персоналу. Створенню корпоративної культури, яка здійснює значний вплив на реалізацію стратегії компанії, можуть сприяти три фактори:

1) наявність сильного лідера, який встановлює принципи, визначає основні цінності і норми поведінки, які є виправданими з точки зору задоволення потреб покупців, умов конкуренції і стратегії;

2) твердий намір керівництва компанії діяти відповідно до встановлених традицій, при цьому прийняття рішень відбувається на основі принципів корпоративної культури;

3) прояв постійного піклування про покупців, співробітників компанії та акціонерів.

Тривале лідерство компанії в певній сфері бізнесу, невелика чисельність персоналу, тривале перебування на посту керівництва компанії також сприяє створенню міцних традицій корпоративної культури.

Існує ряд особливостей нездорової корпоративної культури, які можуть негативно відбитися на діяльності компанії. Однією з таких особливостей є створення політизованої обстановки на фірмі, яка дозволяє впливовим членам керівництва проводити власну політику і опиратися на необхідні зміни. В таких компаніях більшість рішень приймається на основі особистих взаємовідносин, при цьому інтереси компанії поступаються міркуванням особистої вигоди.

Другою особливістю нездорової корпоративної культури є обережне, а інколи і вороже відношення до різних інновацій. Таким чином, обережність і ухилення від ризикованих операцій стає більш важливим для кар'єри, ніж дух підприємництва і впровадження найновіших досягнень науки і техніки. Ця особливість найбільш характерна для компаній з роздутим бюрократичним апаратом, які тривалий час були лідерами у своїй галузі. Класичним прикладом можуть бути General Motors, IBM, Kodak, Sears. Сьогодні ці компанії намагаються заново відродити ті принципи корпоративної культури, які допомогли їм в свій час досягти успіху.

Третьою негативною особливістю є висування на керівні посади тих менеджерів, які надають більше значення організаційній структурі компанії, бюджету, системі контролю над персоналом, ніж баченню, стратегіям, засобам заохочення та стимулювання, створенню корпоративної культури. Подібний стиль керівництва може призвести до втрати конкурентних переваг компанії. Якщо піднятися на рівень керівництва в такій компанії, то можна виявити, що їй бракує підприємницької майстерності і необхідних навичок, щоб управляти стратегічними змінами, а це, в свою чергу, створює передумови для порушення довгострокових планів фірми.

І, нарешті, четверта негативна особливість – це небажання запозичити та використовувати чужий досвід. Нерідко компанії так довго займають місце лідера в галузі, що їм починає здаватися, начебто вони знають відповіді на всі запитання. Обмежене мислення і так званий синдром зверхності звичайно передують спаду в діяльності компанії. В кінці 1970-х – початку 80-х рр. прикладами таких компаній були Citicorp, Ford, General Motors, Sears, Xerox та інші.

Усунення цих негативних рис корпоративної культури достатньо складний процес внаслідок значної схильності людей до глибоко вкорінених цінностей, звичаїв, а також емоційної прихильності до старих і знайомих методів. Керівники можуть поновити організаційні схеми, проголосити нові стратегії і відкрити нові підприємства, але зазнати невдачу в зміні глибоко вкорінених норм і правил поведінки внаслідок скептицизму співробітників щодо нових напрямків розвитку і суттєвого опору змін традиційних методів роботи.

В умовах постійних змін, які відбуваються на ринку, здатність швидкого впровадження нових виробничих методів і зміни стратегії є необхідною умовою для утримання компанією лідируючих позицій впродовж тривалого періоду часу. Але для цього необхідний такий тип корпоративної культури, який допомагав би компанії адаптуватися до нових умов ринку.

Існують дві розпізнавальні ознаки культури, схильної до адаптації:

1) наявність керівництва, яке приділяє більше уваги вічним принципам ведення бізнесу і тим, хто є істинним капіталом організації: споживачам, працівникам компанії, власникам акцій, постачальникам, ніж будь-якій конкурентній стратегії або діловій практиці;

2) наявність менеджерів, здатних піти на ризик, експеримент, інновацію, зміну стратегії, коли це необхідно для задоволення інтересів акціонерів.

В умовах адаптивної культури всі члени фірми впевнені в тому, що керівництво компанії зможе використати будь-яку можливість, що здатна принести користь фірмі. При цьому вони почувають себе причетними до всіх рішень, які приймає компанія, і намагаються зробити все необхідне для забезпечення процвітання фірми. Менеджери завжди приймають всі пропозиції працівників компанії, відкрито обговорюють нові ідеї і беруть на себе ризик прийняття рішень для створення нових конкурентних переваг компанії. Підприємництво заохочується і винагороджується. Стратегії і традиційні методи ведення діяльності постійно підлягають змінам, які необхідні для адаптації до швидких змін умов ринку. Керівництво компанії з культурою, схильною до адаптації, проводить ці зміни тільки тоді, коли вони дійсно неминучі. Адаптивна культура усіляко сприяє просуванню по службовій драбині тих менеджерів і працівників компанії, які здатні генерувати нові корисні ідеї.

В умовах адаптивної культури керівництво компанії проявляє постійне піклування про всіх учасників діяльності фірми – споживачів, співробітників, акціонерів, постачальників, намагаючись при цьому найбільш повно задовольнити всі їх потреби. Жодна категорія учасників не може бути проігнорована; таке справедливе відношення до всіх є одним з основних принципів при прийнятті рішень.

Вибір стратегії, яка максимально відповідає основовизначальним принципам корпоративної культури, якими компанія не може пожертвувати за будь-яких умов, – одна із головних задач розробника стратегії. Зміна аспектів корпоративної культури, які перешкоджають ефективній реалізації, після вибору стратегії – задача відповідального за реалізацію стратегії [7].

Зміна культури компанії для приведення її у відповідність до стратегії – одна із найскладніших задач керівництва. На практиці змінити культуру досить важко, оскільки цінності і традиції з часом вкорінюються, а людям властиво боятися усього нового і незвичного. Для того щоб оздоровити культуру компанії та викоринити небажані

традиції і створити нові, що підтримують стратегію, керівництву необхідно застосовувати узгоджені заходи протягом тривалого періоду часу. До заходів по зміні культури належать перегляд загальних підходів та процесур, перегляд системи заохочення, прихована похвала співробітників, які підтримують нову культуру, найм нових менеджерів та робітників, яким притаманні потрібні характеристики і які здатні стати взірцем для наслідування, зміна керівників, які не бажають розлучатися зі старою культурою, постійне роз'яснення робітникам необхідності і доцільності змін культури.

Іноді керівники досягають успіху, змінюючи систему цінностей і поведінку невеликих груп менеджерів або навіть цілих підрозділів, а потім помічають, що усе це не має сенсу внаслідок протидії інших членів організації. Якщо таких членів більшість, нова культура не зможе вкорінитися.

Показові дії є досить цінними, тому що показують, яку поведінку і показники роботи схвалюють менеджери, відповідальні за реалізацію стратегії. Особливого значення в цьому випадку набуває створення взірців для наслідування – тут неможливо переоцінити важливість діяльності менеджерів. Вони можуть, наприклад, відмовитись від пільг, якщо оголошений курс на зниження витрат; змінити свій графік, щоб більше часу приділяти проблемам клієнтів, якщо цього ж вимагають від робітників. До категорій показових заходів також відноситься виявлення і заохочення робітників, чия діяльність відповідає новим вимогам.

Найкращі компанії і найкращі керівники широко використовують показові заходи, рольові моделі, урочисті збори колективів для зближення стратегії та культури. Керівники, які розуміють значення зближення стратегії та культури, обов'язково беруть участь у церемоніях нагородження робітників і колективів, заохочуючи тих, хто підтримує нові ініціативи і досягає намічених показників. Менеджери беруть участь в програмах навчання робітників, використовуючи їх як ще один спосіб підкреслити стратегічні пріоритети, цінності, стичні принципи, культурні норми. Кожні збори колективу розглядаються як можливість закріпити цінності і культурні норми, похвалити вдалі дії, надати імпульс ініціативам, що відповідають стратегії.

Створення культури, що відповідає стратегії, це не одноразовий захід. Чим більша організація і чим значиміші очікувані зміни в культурі, тим більше потрібно часу. У великих компаніях для здійснення змін корпоративної культури може знадобитись від двох до п'яти років. Пристосувати до нової стратегії глибоко вкорінену

культуру, зазвичай, складніше, ніж „з нуля“ створити відповідну культуру в недавно сформованій організації [7].

6.3. ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ТА ГРУПОВИЙ ОПІР ЗМІНАМ

Як свідчить досвід, введення в бізнес-процеси компанії проєктив змін, як правило, викликає опір персоналу. Для того, щоб не допустити такої ситуації, потрібно керуватися вирішальним принципом управління змінами – „змінюються не організації, а люди“ [93].

Особливості опору змін персоналу:

– Опір неминучий. Суттєві зміни підривають уявлення про майбутнє. Це призводить до втрати контролю – навіть, якщо вважається, що зміни правильні.

– Опір людей виражається по-різному залежно від того, як вони розуміють дані зміни.

На рисунку 6.4 представлений приклад опору змін людям, які вважають ці зміни вдалою ідеєю. Наочним прикладом тут є шлях [93].

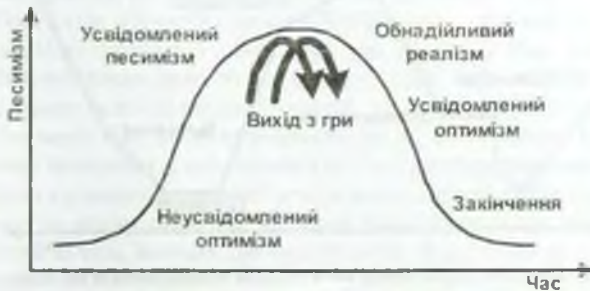


Рисунок 6.4 – Управління позитивним відношенням до змін

Починається все з „неусвідомленого оптимізму“. Це період „медового місяця“ – наївний інтуїзм, який не має під собою достатньої основи. Період „неусвідомленого оптимізму“ змінюється періодом „усвідомленого песимізму“, коли пара дізнається про істинну ціну свого рішення про зміни. Він довідається про те, наскільки часто вона любить їсти в ресторанах, а вона – наскільки часто він любить грати в азартні ігри. Вони починають усвідомлювати, що хоча в цілому їхнє рішення, можливо, було гарним, їм доводиться платити за нього ціну, яку вони не очікували.

На цій стадії існує небезпека „виходу з гри”, що зображено у вигляді двох спрямованих вниз стріл. Зовні це рішення може звучати як „Я хочу розлучитися”, у той час як внутрішні міркування про „вихід із гри” на поверхні мають спокійний характер, а в глибині прихований нерозв’язаний конфлікт і образа.

Якщо цю стадію вдасться минути, то настає стадія „обнадійливого реалізму”, що дозволяє побачити „світло наприкінці тунелю”, ґрунтуючись на розумінні як ціни, так і одержуваної користі. Потім настає стадія „усвідомленого оптимізму” – відчуття, що зміни досягнуті і багато чого вже зроблено. І, зрештою, настає момент, коли зміни можна вважати завершеними.

Організаційні зміни часто розвиваються аналогічно.

Рисунок 6.5 відображає реакцію людей, які вважають зміни поганою ідеєю. Рисунок базується на роботі Dr. Elisabeth Kubler-Ross „On Death and Dying”, де були визначені стадії, через які проходять невиліковні хворі. Ці ж стадії можна застосувати і до проєктів організаційних змін.



Рисунок 6.5 – Управління негативним відношенням до змін

Стабільність – ця стадія передую оголошенню про зміни і відображає існуючий стан речей. Припинення руху – перша реакція при негативному відношенні до змін – це шок. Зміни можуть здаватися настільки нереальними, що людина навіть не може цілком їх усвідомити. На стадії заперечення людина сподівається, що проєкт змін здійснити нереально. Фаза Злість характеризується почуттям розчарування, що часто розростається і направляється на інших службовців. На стадії Ведення переговорів люди часто починають вести переговори, бажаючи максимально зменшити вплив змін. Вони можуть прагнути затягти виконання проєкту до крайнього терміну, просити змінити його або навіть перерозподіляти функції. Побачивши, що

переговори ні до чого не привели, людина часто впадає в депресію, усвідомлюючи, що зміни цілком реальні і постійні. Позитивним моментом тут є те, що на цій стадії людина починає сприймати зміни. На стадії Вивчення людина вже приймає зміни і намагається з'ясувати, як домогтися успіху в нових умовах.

— Опір може бути як відкритим, так і прихованим. Прихованим опором неможливо управляти, тому що його не видно.

— Кажуть не завжди те, що думають. Реакція на зміни, як вже зазначалося, виникає зі страху втратити контроль. Однак рідко хто почне виявляти свої щирі емоції, знаходячись на роботі.

Ключ до управління опором в тому, щоб переконувати в необхідності змін, не умовчуючи ні про які їхні наслідки.

Опір окремих людей і груп залежить від небезпеки і занепокоєння, викликаних нарощуванням поточних змін, оскільки вони, звичайно, помічають лише найближчі наслідки цих змін і рідко розуміють, наскільки значними вони будуть у майбутньому.

На рисунку 6.6 наведені бар'єри, зумовлені рівнями здібностей, бажань і ризику, що виникають в процесі здійснення змін.

Одні люди віддають перевагу безпеці, інші – схильні до занепокоєння. Одні захоплені собою, інші – ні. Одні енергійно прагнуть до все більшої влади, інші до неї байдужі. Одні народжені бути лідерами, інших задовольняє роль ведучих. Є „закріпачені”: вони рухаються по колії, інші легко сприймають зміни. Тому реакція керівника на зміни залежить від сили особистості та індивідуальної гнучкості.

Опір керівника в кожному конкретному випадку зміни культури і структури влади залежить від сили його переконань, готовності постояти за себе, мотивів, що ним рухають, відношення до пізнання і до змін.

Людина опирається змінам тоді, коли вона не відчуває себе в безпеці. Це має місце, коли керівник:

- 1) не впевнений в результатах і наслідках змін;
- 2) вимушений ризикувати, а це протирічить його позиції;
- 3) відчуває, що внаслідок змін він може опинитися зайвим;
- 4) не здатний виконувати нову роль, яка відповідає йому в результаті змін;
- 5) відчуває, що він „втратить обличчя” в очах керівництва;
- 6) не здатний та (або) не бажає навчатися новому ремеслу і освоювати новий стиль поведінки.



Рисунок 6.6 - Бар'єри, зумовлені рівнями здібностей, бажань і ризику

Таблиця 6.2 ілюструє зворотню реакцію на зміни культури і політики фірми.

Таблиця 6.2 – Зміни в структурі влади та культури і реакція на них

Суть змін	Загрозливі	Нейтральні	Позитивні
Зміна культури	Найбільший опір	Залежність від зміни критеріїв	Залежність від ступеня змін критеріїв
Прийнятність з точки зору культури	Залежність від масштабу погрози	Найменший опір	Позитивне підсилення

Не всі стратегічні зміни викликають опір. Групи і особи, чия культура посилює свої позиції завдяки змінам, або ті, хто очікує добитися керівного положення, вітають і підтримують зміни. За Маккіавеллі, вони „небезкорисливо виступають за новий порядок”. Однак їх підтримка нерідко буває млявою.

Керівники, окрім того, опираються змінам, коли їх позиції в системі організаційної влади знаходяться в небезпеці. Це відбувається, коли керівник очікує, що винагорода за його працю може зменшитися, при цьому зменшиться контроль над організаційними ресурсами, його вплив на прийняття рішень, впадуть престиж та репутація. Але не всі керівники однакові.

Опір окремих осіб залежить від соціально-психологічних характеристик (типів) менеджерів і працівників. Груповий опір залежить від сили і впливу груп, а також від сили загрози владі груп.

Відданість працівників організації може бути „негативною” і „позитивною”. „Негативна” відданість організації – коли опір слабше при наблизненні кризової ситуації. „Позитивна” відданість має місце, коли опір (груп) знижується залежно від того позитивного внеску у виробничу діяльність, який очікується в результаті стратегічних змін.

Опір груп залежить також від реальності та її сприйняття і від культурної орієнтації груп. В процесі змін розрив між дійсністю і її сприйняттям може значно підвищити опір.

Оцінка реальної української дійсності:

- економічна система надто ринкова (так вважають ліві політичні сили);
- надто соціалістична, адміністративна (так вважають ліберально налаштовані сили).

Ініціатори і прихильники змін реагують на визначення новачій у зовнішньому середовищі. Ці новачії приховують загрозу.

Важко вегановити наслідки різних варіантів реакції в стратегічному сенсі. Рішення „розпрощатися” з добре знайомими і, як правило, вдалим в минулому зворотними діями потребують сміливості, широкого погляду на проблему і переконання, що перевірені (апробовані) прийоми не здатні вирішити нові проблеми.

Рідко зустрічаються менеджери, які володіють такою прозорливістю та сміливістю. В ділових колах їх називають підприємцями, в політичному житті – державними діячами. Приймати рішення їм допомагає впевненість в тому, що саме це є їх обов'язком, а також доступ до найбільш повної інформації. Як правило, такі люди знаходяться на верхніх сходинках ієрархічної драбини, вони далекоглядні і приймають важливі рішення у вузькому колі обраних осіб. Однак впровадження в життя їх рішень і грудючі наслідки лягають на всю організацію.

Звичайно, нові стратегічні рішення вражають і дивують менеджерів, які не входять у вузьке коло обраних. Вони не мають й найменшого уявлення ні про необхідність змін, ні про їх наслідки. В цих умовах може виникнути думка, що в змінах немає необхідності. Є тенденція перебільшення негативного впливу змін з боку груп і осіб, яких ці зміни не стосуються. Позитивний вплив змін часто недооцінюється, тоді як втрати перебільшуються.

Коли ініціатори переговорів сповіщають організацію про неминучість кризи, їх спочатку сприймають як панікерів. З другого боку, коли неминучість кризи стає зрозумілою, може дійсно виникнути паніка. Саме в цей момент „негативна відданість” досягає апогею. Окремі особи, які бажають, щоб організація вижила, підтримують зміни. Не такі віддані „покинуть корабель”, а ті, хто налаштований вороже, будуть сприяти поглибленню кризи.

Як детально показано в попередньому розділі існує небагато організацій, де влада зосереджена в руках однієї людини або групи, які поділяють єдину культуру. Більшість організацій використовують різноманітні критерії і мають декілька силових центрів. Тому певна зміна може викликати як підтримку, так і бути повністю відхилена.

В більшості організацій (фірм) кожний центр сили ототожнюється з певною культурою. На фірмі такими центрами звичайно бувають виробничі підрозділи, підрозділи маркетингу, довгострокового планування і так далі.

Характер роботи відповідних підрозділів впливає на формування в них специфічних, відмінних від інших культур.

Перехід опозиційних тенденцій у відкриту опозицію змінам залежить від культурно-політичної орієнтації центрів сили. Під культурною орієнтацією розуміють готовність відстоювати переконання свого

центру, а під політичною – використання влади для нав'язування своїх умов іншим.

Сильна культурна орієнтація вимагає використовувати владу.

1) Окремі групи і особи володіють слабкою культурною орієнтацією: сила їх переконань невелика і вони легко піддаються впливу, не вміють відстоювати свої позиції.

2) Інші володіють сильним впливом, можуть відстоювати свої позиції, але не намагаються вплинути на інших. Їх називають прихильниками „немісіонерських” культур.

3) Нарешті, існують і „войовничі”, які хочуть нав'язати свою „правду” усьому світу. До них відносяться ті, хто активно використовує свій вплив і владу.

Таким чином, в рамках однієї організації можна зустріти як опір, так і підтримку змінам.

Активність підтримки або опір залежить від рівня в ієрархії і культурних орієнтацій різних центрів.

6.4. Управління індивідуальним і груповим опором

Великі стратегічні зміни часто здійснюються без врахування наступного опору. Вони внесені в план, дано „пояснення” тим, хто відповідає за їх здійснення. При виникненні затримок і неефективній реалізації запланованих змін негайно здійснюються заходи по регулюванню процесу, а не щодо коренів та джерел опору.

Проводяться наради по виявленню слабких місць, здійснюються заходи щодо процедури проведення змін, а викликані ними страх, розчарування і опозиція окремих осіб залишаються за кадром.

Для усунення недоліків використовуються важелі влади: недобросовісним працівникам, групам віддаються накази, за невиконання плану і перевищення витрат призначається покарання.

Такий процес, хоча і неефективний, зрештою, все ж дає певні результати за умови, що прихильники перетворень мають достатньо влади, і, чим рішучіше перетворення, тим більше вимагається влади. Якщо такої влади немає або „важелі впливу неефективні, перетворення заходять у глухий кут і організація повертається „на круги своя”.

Навіть якщо влади достатньо для завершення перетворень, вимагається постійна увага для нейтралізації ворожих відносно змін центрів і культур. Якщо у прихильників змін передчасно притулюється пильність, то організація скочується до „старих добрих часів”.

Методи управління опором:

– створення стартового майданчика („підготовка ґрунту“, розробка детальних планів змін; визначаються відповідальні особи; схеми взаємодій, ресурси, етапи; аналізуються індивідуальні якості працівників, їх можливе відношення до змін);

– аналіз природи змін (зворотні – не зворотні; визначається період часу, який є у розпорядженні; виявляються підрозділи, яких стосуватимуться зміни, та ті, які схильні до опору або підтримки);

– створення атмосфери підтримки. Активізувати тих, хто підтримує, та ізолювати тих, хто опирається;

– включити в дію освітні і тренувальні програми, спрямовані на зміну поведінки.

При цьому слід завжди брати до уваги, що система повинна бути відкритою.

6.5. ОПІР ЗМІНАМ СИСТЕМИ

Фірми здійснюють два різні і доповнюючі один одного види діяльності. Щоб мати поточний дохід і існувати впродовж деякого, хоча б невеликого періоду часу фірмі необхідні ефективне виробництво і хороший збут продукції, надійне післявиробниче обслуговування і так далі. Щоб мати постійний дохід і існувати впродовж тривалого періоду часу фірми, звичайно, намагаються зміцнити своє становище на ринку шляхом агресивної конкуренції, нарощування потужностей і капіталовкладень в перспективну технологію. Цю діяльність, спрямовану на забезпечення поточної і перспективної прибутковості в обраній сфері виробництва, одні автори називають виробничою сферою діяльності, інші – конкурентною. На першому етапі (в 1-й половині ХХ ст.) конкурентна діяльність поглинала основну частину бюджету і увагу керівництва. Ця діяльність була ефективною, тому що зовнішні обставини пропонували, як здавалося, необмежені можливості для зростання.

На другому етапі (в 2-й половині ХХ ст.) межі зростання значно звужилися. В результаті фірми сконцентрували свою увагу на іншому виді діяльності – так званій стратегічній, яка спрямована на заміну традиційної продукції фірми новою, проникнення на нові ринки, в нові галузі ділової активності і цей вид діяльності.

На першому етапі виділялася мізерна частина бюджетних засобів, а менеджери приділяли їй мінімум уваги. Звичайно вона зводилася до модифікацій з метою збільшення продукції, що вироблялася; великі стратегічні зміни відбувалися рідко.

На другому етапі впровадження нових технологій увага до стратегічної діяльності постійно зростала, а стратегічний бюджет зріс

до таких розмірів, що діяльність буквально прикувала до себе увагу менеджерів.

Із зростанням уваги до стратегії значимість виробничих проблем не зменшувалася. Навпаки, загострення конкуренції і поява ринків глобального масштабу робили їх ще більш значущими і складними. Тому загальна завантаженість менеджерів зростала.

Кожного разу, коли стратегія вимагала нової технології, маркетингу або „ноу-хау”, потреби в збільшенні виробничо-господарського або науково-технічного потенціалу задовольнялись.

Але цікаво й те, що потребами в збільшенні управлінського потенціалу (кадрів) зневажали і зростаючі обсяги стратегічної роботи покладали на плечі виробничих менеджерів (управляючих виробництвом), створюючи тим самим перевантаження в системі управління.

Наприклад, при впровадженні стратегічного планування, як правило, виникав значний додатковий обсяг робіт, пов'язаних з новим видом планування, з чисельними новими обов'язками управляючих.

Коли вимагалось впровадити результати планування, стратегічні питання давались як „навантаження” до програми діяльності лінійних керівників та іншого персоналу, який і без того був завантажений поточними питаннями.

Як і слід було очікувати, в умовах дефіциту управлінського потенціалу чимось потрібно було поступитися. І в більшості випадків поступалися стратегічною діяльністю, а на перше місце виступала поточна виробнича діяльність.

Це було настільки типовим явищем, що Г. Саймон сформулював закон планування Грешема: „звичайна, така, що повторюється, знайома з давніх пір операційна (виробнича) діяльність намагається витіснити нову, епізодичну стратегічну діяльність” [2].

Таким чином, опір в системі (організації) виникає внаслідок перевантажень стратегічного характеру. Завжди, коли увага управляючих розривається між поточною операційною діяльністю і вирішенням стратегічної задачі, перша завжди витісняє останню. Тому в кожній конкретній момент опір системи залежить від різниці між наявним і необхідним для рішення задачі потенціалом. Більш досвідчені, але молоді, повинні визначати обличчя фірми. Це, звичайно, не подобається старим, але досвідченим в обраній сфері діяльності. Кожного разу, коли відбувається значне збільшення стратегічного бюджету, що не супроводжується чисельним збільшенням управляючих, стратегічні перевантаження призводять до відстрочок, перевитрат засобів і зриву стратегічних програм.

На перший погляд є бажаним на початку, до створення стратегічного управлінського потенціалу, виділити частину діючого виробничо-

господарського потенціалу для вирішення стратегічних задач.

Але таке рішення скоріше збільшить, ніж знизить опір, тому що виробничо-господарські підрозділи недостатньо забезпечені оснащенням для виконання стратегічної задачі.

Одночасно з припущенням, що управлінський потенціал достатньо гнучкий, щоб поглинути обсяг управлінської роботи, який значно зріс, існує й інше припущення, що сам професійний рівень керівництва достатньо високий не тільки для вирішення поточних виробничих задач, але може бути використаний для стратегічних потреб. Наприклад, передбачається, що менеджери, які забезпечують своїм фірмам зростання і дохідність, можуть негайно перетворитися в хороших підприємців.

У таблиці 6.3 в стислому вигляді дається уявлення про здібності управляючих, необхідні для забезпечення відповідно стратегічної і поточної виробничої діяльності. Із таблиці 6.3 видно, що виробничі здібності орієнтовані на забезпечення дохідності організації, ефективності і контролю за реалізацією змін. На відміну від них компетенція стратегічного характеру забезпечує капіталовкладення в майбутній прибуток (що приводить іноді до втрат сьогодні) через ланцюг змін.

Як видно з таблиці 6.3, всі шість компонентів управлінської компетенції не тільки відрізняються, але часто протирічать одна одній. Таким чином, звичайна система стимулювання виробництва, яка успішно функціонувала в минулому і яка діє й сьогодні, пригнічує стратегічну активність, що знижує доходи при короткостроковому плануванні. Управляючий, що забезпечує дохідність в поточний момент, неохоче йде на ризик випробувати нові ідеї. Йому бракує вміння реалізувати стратегічні програми і керувати творчими робітниками.

В системі довгострокового планування і контролю виробництва керівництво може виявитися нездатним знайти і оцінити нові можливості і контролювати стратегічні витрати. Система виробничої інформації, організаційна структура і структура управління, що пристосовані до оперативних задач, будуть подібним же чином пригнічувати стратегічну активність.

На перший погляд є бажаним на початку, до створення стратегічного управлінського потенціалу, виділити частину діючого, виробничо-господарського потенціалу для вирішення стратегічних задач.

Але таке рішення скоріше збільшить, ніж знизить опір, тому що виробничо-господарські підрозділи недостатньо забезпечені оснащенням для виконання стратегічної задачі.

Одночасно з припущенням, що управлінський потенціал достатньо гнучкий, щоб поглинути обсяг управлінської роботи, який значно зріс, існує й інше припущення, що сам професійний рівень керівництва

достатньо високий не тільки для вирішення поточних виробничих задач, але може бути якористий для стратегічних потреб. Наприклад, передбачається, що менеджери, які забезпечують своїм фірмам зростання і дохідність, можуть негайно перетворитися в хороших підприємців.

У таблиці 6.3 в стислому вигляді дається уявлення про здібності управляючих, необхідні для забезпечення відповідно стратегічної і поточної виробничої діяльності. Із таблиці 6.3 видно, що виробничі здібності орієнтовані на забезпечення дохідності організації, ефективності і контролю за реалізацією змін. На відміну від них компетенції стратегічного характеру забезпечує капіталовкладення в майбутній прибуток (що приводить іноді до втрат сьогодні) через ланцюг змін.

Таблиця 6.3 – Порівняння типів управлінської компетенції

	Оперативна виробничо-господарська діяльність	Стратегічна діяльність
Культура	орієнтація на виробництво (маркетинг): успіх = агресивна конкуренція + ефективне виробництво	орієнтація на стратегію (гнучкість): успіх = винахідливість + передбачення (створення потреби)
Управляючі	– забезпечують отримання прибутку; – доводять справу до кінця; – контролюють	– підприємці; – прибічники нововведень – вмілі керівники
Система управління	– довгострокове планування і поточне фінансування; – контроль результатів за підсумками минулого періоду	– стратегічне планування (рішення стратегічних задач); – стратегічне управління; – стратегічний контроль
Інформація	– потреби ринку; – прибуткові напрямки діяльності	– нові загрози або можливості
Структура управління	– функціональна (дивізійна)	– проєктна (матрична), – динамічна
Влада	– децентралізована; – зосереджена в підрозділах виробництва та маркетингу	– у вищого керівництва; – в НДДКР; – в нових підприємствах; – в стратегічному плануванні

Як видно з таблиці 6.3, всі шість компонентів управлінської компетенції не тільки відрізняються, але часто протирічать одна одній. Таким чином, звичайна система стимулювання виробництва, яка успішно функціонувала в минулому і яка діє й сьогодні, пригнічує стратегічну

активність, що знижує доходи при короткостроковому плануванні. Управляючий, що забезпечує дохідність в поточний момент, неохоче йде на ризик випробувати нові ідеї. Йому бракує вміння реалізувати стратегічні програми і керувати творчими робітниками.

В системі довгострокового планування і контролю виробництва керівництво може виявитися нездатним знайти і оцінити нові можливості і контролювати стратегічні витрати. Система виробничої інформації, організаційна структура і структура управління, що пристосовані до оперативних задач, будуть подібним же чином пригнічувати стратегічну активність.

Таблиця 6.3 допомагає усвідомити, як виникають відмови, затримки і де джерела неефективності, коли перед поточним виробництвом виникають задачі стратегічного характеру. Крім того, з таблиці 6.3 видно, що ці недоліки є наслідком не тільки старої культури і політики, а також перевантажень: вони є результатом несумісності методів управління поточної виробничої діяльності із стратегічною. Інакше кажучи, менеджери-виробники, примусово залучені до стратегічної діяльності, не вирішують проблеми, якщо, звичайно, ні вони, ні їх підлегли не були навчені попередньо прийомам стратегічних рішень, впровадження і контролю.

Коли стратегічна робота стає більш важливою, необхідно відповідно збільшувати управлінський потенціал для відпрацювання та реалізації стратегії.

Таким чином, коли операційним підрозділам і передбачено вести стратегічну роботу, то їх некомпетентність ускладнить визначення пріоритету робіт і призведе до перевантаження в операційній діяльності. Доти, поки не буде створений новий управлінський потенціал, покликаний забезпечити зростаючу стратегічну діяльність, буде зберігатися тенденція до використання цього нового потенціалу в поточних виробничих цілях.

Ансофф визначає три складові частини опору системи [2].

– конфлікт, що виникає при встановленні пріоритету робіт, який пригнічує стратегічну активність на користь поточної виробничо-господарської діяльності;

– стратегічне перевантаження, що створює вузькі місця, збільшення витрат і зриви;

– стратегічна некомпетентність, яка призводить до нереальної і неефективної стратегії.

Цей останній компонент потребує особливого розгляду.

Ряд спеціалістів із стратегічного управління використовують термін „ключова компетенція” для визначення набору вмінь і технологій, маси безсистемно накопиченого знання і досвіду, яка стає основою

успішної конкуренції, потенційним джерелом конкурентної переваги фірми.

Прахлад і Хемел розглядають, наприклад, диверсифіковану корпорацію як велике дерево. Стовбур і великі гілки – це основні продукти, менші гілки – це бізнес-одиниці. Листочки, квіти і плоди – це кінцеві продукти. Коренева система, яка забезпечує живлення, підтримку і стабільність – це основна компетенція. Можна не помітити силу конкурентів, дивлячись лише на їхні кінцеві продукти, так само як можна не уявити силу дерева, подивившись лише на його листя (рисунок 6.7) [64].

Основні компетенції – це процес командного вивчення організації, в першу чергу, того, як координувати диверсифіковані виробничі можливості та інтегрувати чисельні напрямки у технології. Візьмемо, наприклад, здатність Sony до мініатюризації чи досвід Philips в оптичних засобах зв'язку. Теоретичне вміння вкласти радіо у мікросхему само по собі ще не означає, що компанія може виготовляти мініатюрне радіо краще, ніж візитки. Для того, щоб досягнути такої майстерності, Casio повинна була поєднати новітні знання у сферах мініатюризації, створення мікропроцесорів, матеріалознавства, надтонких оболонок – ті ж знання, які було використано при створенні міні-калькуляторів, кишенькових телевізорів і цифрових годинників.

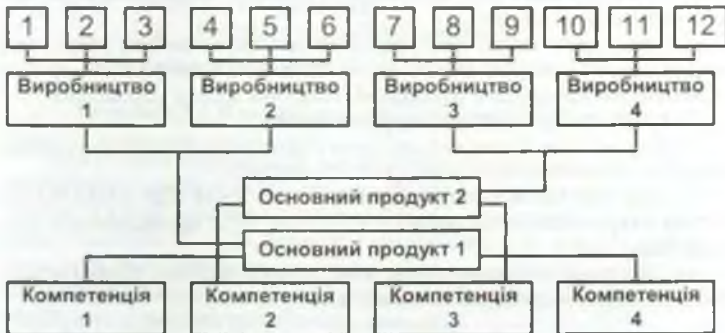


Рисунок 6.7 – Компетенції: основи конкурентоспроможності

Основна компетенція – це не тільки поєднання новітніх напрямків технології, це також спосіб організації роботи та спроможність донести цінність продукту до споживача. Однією з компетенцій Sony

є мініатюризація. Для мініатюризації своїх продуктів Sony забезпечила однакове розуміння технологіями, інженерами і маркетологами потреб покупців і технологічних можливостей компанії. Зміст основної компетенції полягає як у послугах, так і у виробництві. Citicorp була однією з перших, хто почав вкладати значні кошти в операційні системи, що дозволило їй бути наявною на світових ринках 24 години на добу. Її перевага у системах дала можливість компанії відділити себе від багатьох інших фінансових установ.

У правій колонці таблиці 6.3 зведені характеристики стратегічної управлінської компетенції. Вони – основа для забезпечення змін, тоді як виробничі здібності лише регулюють зміни. Якщо стратегічні здібності забезпечують створення майбутнього економічного потенціалу фірми, то компетенція виробнича спрямована на використання існуючих можливостей. Чисто виробнича і чисто стратегічна діяльність є двома крайніми різновидами діяльності.

На практиці одночасно мають місце і простий приріст продукції, і створення нової продукції, технології її потреб.

У лівій колонці таблиці 6.3 зведена виробничо-господарська діяльність при відсутності стратегічних змін. Така діяльність оптимальна в умовах стабільного зовнішнього середовища. Із зростанням його нестабільності зростає і агресивність стратегії. В цей період менеджери прагнуть до змін і до встановлення контактів із зовнішнім середовищем. При повній відповідності кадрів задачам стратегії діяльність оптимізується і опір зростання не виникає. Коли такої відповідності немає, опір зростає.

В ході стратегічних змін опір буде зростати кожного разу, коли заздалегідь не створені умови для їх здійснення, тобто коли процес змін буде випереджати підготовленість до них кадрів управління.

Існують ще три складові опору системи:

– опір виникає кожного разу, коли стратегічна діяльність і компетенція управляючих не відповідають одна одній;

– опір виникає в момент зміни стратегії, коли підготовка відповідних кадрів відстає від процесу змін. Опір буде пропорційним розриву між ними;

– опір виникає кожного разу, коли характеристики управлінської компетенції не відповідають одна одній.

6.6. Управління опором системи

Крім нехтування потребою в новому управлінському потенціалі і компетентних кадрах, багато фірм не звертають увагу на те, що і послідовність дій впливає при впровадженні стратегічного планування на фірмі (рисунком 6.8).

Впровадження, звичайно, починається з призначення відповідальної особи за стратегічне планування; розробляється графік і послідовність дій; готуються форми документів і визначаються операції, за якими починається безпосередньо процес планування, якому передус, як правило, одноденний семінар для управляючих, зайнятих у процесі планування.

Як зображено на рисунку 6.8, це призводить до певної плутанини і створює загрозу діючій структурі влади і окремим працівникам. Відбувається це значною мірою через недостатнє розуміння, недостатню компетенцію управляючих в питаннях планування і тривожливі впливи планування на долю організації. Як результат зростання опору системи і персоналу.

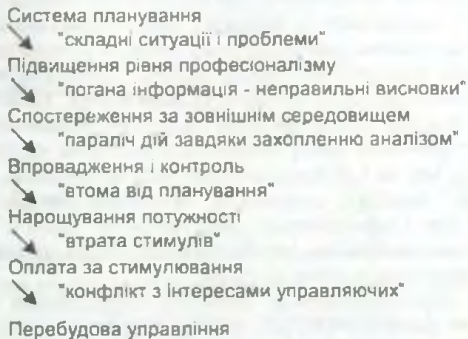


Рисунок 6.8 – Перешкоди в здійсненні функцій управління

Дуже часто виявляється, що не кожний управляючий, який умів забезпечити прибутковість організації, може стати хорошим спеціалістом у сфері стратегічного планування. Він повинен усвідомити цілі, компетенції, термінологію і техніку аналізу, перш ніж буде в змозі грамотно заповнити необхідну для планування форму. Як тільки ці недоліки виявилися, а це стає очевидним із погано складених планів, необхідно терміново організувати навчання.

Після того, як менеджери оволоділи навичками планування, вони почали скаржитися на відсутність надійної інформації, необхідної для прийняття стратегічних рішень. Менеджери скаржилися, що їм доводилося „винаходити” безглузді факти і числа. Далі здійснюються заходи по підготовці бази стратегічних даних шляхом спостереження за зовнішнім середовищем, прогнозів, аналізу впливу тощо.

До моменту, коли планування, можливо, проходить третій щорічний цикл і вже стає зрозумілим, наступні цикли мають тенденцію до загукання – явище „паралізуючого аналізу”: плани хоч і складені, але з незрозумілих причин нові стратегії не знаходять шлях до ринку. Це приводить до запізнілого визнання того, що впровадження планів у виробництво і система контролю за їх виконанням відсувається на задній план, і вся стратегічна діяльність, таким чином, поступово зводиться нанівець.

Як відмічалось раніше, планування, звичайно, розглядається і без того зайнятими управляючими як понадпланове завдання. Після 4-5-планових циклів визнається, що це заняття забирає дуже багато часу і може тривати до 7 місяців на рік. Стає очевидним, що менеджери починають „втомлюватися від планування”.

Після створення достатнього для проведення стратегічної роботи управлінського потенціалу, як правило, виявляється, що, незважаючи на введення планування, система стимулювання залишилась без змін. Або ж система планування і організаційна структура вступають в конфлікт. Подібна ситуація виникає кожного разу, коли стратегічне планування вводиться тільки у верхній ланці функціональної структури.

Після 5-го або 6-го циклу планування впливові групи усередині фірми і особи, які, як і раніше, полюбуються планування, але чекали „сприятливого” випадку, починають не тільки „втомлюватися від планування”, але і намагаються „виштовхнути” його з організації. Стає очевидним: необхідна перебудова структури управління, щоб забезпечити збереження нової системи.

Чисельні спостереження за реакцією загартованих менеджерів показують (див. рисунок 6.8), що запропонована послідовність виглядає не так карикатурно, як це може здатися спочатку.

Розуміючи причини опору, ми можемо сконструювати такий варіант послідовності дій, який гасить або зменшує опір стратегічному плануванню.

В ході спонтанних стратегічних змін відбувається зміна трьох важливих компонентів:

- а) зміна стратегії, що дає нову продукцію і нові ринки;
- б) зміна компетентності організації, включаючи систему, структуру, уміння і знання, навички;
- в) зміна поведінки персоналу, включаючи норми, поняття, цінності, світові моделі і розподіл влади.

На рисунку 6.9 показано, як впорядкування цих змін впливає на опір. У верхній частині показано, як виникає опір, якщо впровадження зміни йде в послідовності.

Якщо зміна системи затримується, звільняючи шлях стратегії, то опір буде стійким (завзятим) впродовж усього циклу впровадження стратегії.

Як тільки на другому етапі вирішуються питання організаційного характеру, опір персоналу буде стійким до третьої фази, коли увага сконцентрується на культурі і структурі влади.

Якщо, як в ряді попередніх випадків, третя фаза відсутня і культурі та структурі влади не приділено уваги, опір персоналу буде тривати. В цьому випадку виникає необхідність постійного тиску і для впровадження нової стратегії, і для проведення організаційних заходів.

Якщо, як це часто мало місце в минулому, вище керівництво послаблювало пильність після другої фази, опір персоналу починав зводити нанівець успіхи, пов'язані з впровадженням нової стратегії. Таким чином, при послідовності „Стратегія ? Система ? Поведінка” опір досягає максимуму.



Рисунок 6.9 - Вплив впорядкування спонтанних стратегічних змін на опір

В нижній частині рисунка 6.9 зображена інша послідовність: „Поведінка → Система → Стратегія”. Як видно, вносячи зміни в поведінку персоналу до того, як вони торкнуться організаційних основ, керівництво може затримати виникнення опору. Після того, як персонал ухвалив нову стратегію, а компетенція керівників досягла необхідного рівня, впровадження стратегії відбувається без опору.

Таким чином, при послідовності „Поведінка → Система → Стратегія” опір виявляється мінімальним.

На рисунку 6.10 показана система заходів, яка забезпечує мінімальний опір. Порівнюючи цей рисунок з рисунком 6.8, бачимо, що замість зростаючих перешкод, послідовність з мінімальним опором формує схвальне відношення до змін.

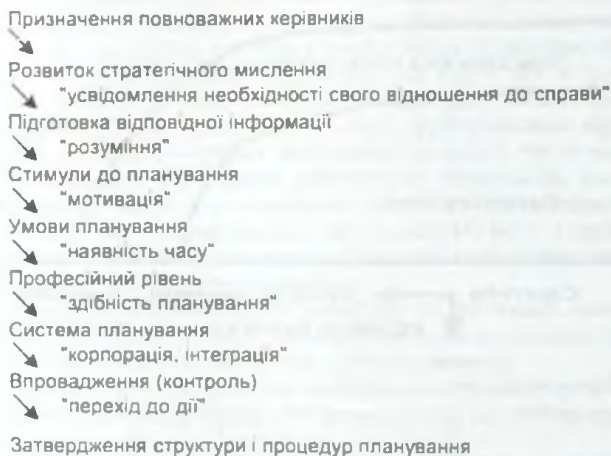


Рисунок 6.10 – Послідовність дій щодо впровадження системи планування

Якою б привабливою не здавалася послідовність з мінімальним опором, вона має очевидний недолік: впровадження стратегії затримується через те, що спочатку необхідно змінити відношення персоналу, а потім провести організаційні зміни. На відміну від неї послідовність з максимальним опором змінює стратегію в максимально короткий термін. Тому на практиці вибір між двома видами послідовності повинен бути зроблений виходячи із часу для вирішення стратегічної задачі, висунутої зовнішнім середовищем.

Однак не треба зупинятися ні на одній із цих двох крайнощів. Краще просуватися паралельними шляхами, де один буде підсилюватися іншим. При цьому все буде залежати, з одного боку, від швидкості зовнішніх змін, а другого – від кількості виділених сил і засобів.

Дуже рідко відбувається так, що опір персоналу вдається спрямувати на підтримку. Це відбувається, коли організація опиняється у кризовому стані і персонал дружно підтримує зміни, які обіцяють перебороти кризу. Це також може відбутися тоді, коли досвідченому менеджеру вдається переконати персонал в можливості досягнення „землі обітваної” і перемоги над „смертельним ворогом”. У більшості випадків, навіть коли вдалося звести опір до мінімуму, завжди залишаються групи і особи, чий опір змінам подолати не вдається. Тому група ініціаторів повинна мати достатньо сили для перемоги над залишковим опором. Розмір групи повинен відповідати силі опору.

Якщо сил недостатньо, ніяких змін не буде. Якщо ж сили виснажаться в ході подолання опору, зміни так і не будуть впроваджені.

На початку ери стратегічного планування, коли вперше було зафіксовано виникнення опору, стало зрозуміло, що на його подолання необхідні певні сили. Практика показала, що для здійснення стратегічних змін потрібні підтримка і увага з боку вищого керівництва.

В багатьох випадках після декількох років активної підтримки увага керівництва переносилася на інші невідкладні питання. Коли це відбувалося, опозиція поновлювалась і „випроводжувала” нову стратегію або пригнічувала планову основу нової стратегії.

Рідше, коли вище керівництво твердо підтримує планову систему впродовж тривалого часу, відбувається постійна структурна адаптація: менеджери-прихильники планової системи змінюють її противників, виникає підтримка плануванню, персонал поступово звикає до нової точки зору. Однак це – повільний процес, він може розтягнутися від 5 до 10 років.

Інші методи здійснення спонтанних змін (за І. Ансоффом)

Примусовий та адаптивний методи є крайніми методами проведення змін. Як свідчить досвід, примусова зміна – процес дорогий в соціальному аспекті, але він дає переваги в часі стратегічного реагування. Таким чином, примусовий метод повинен використовуватися в умовах постійного дефіциту часу, коли вимагається негайна реакція. Адаптивний метод різко знижує опір, але є малоефективним у випадку надзвичайних випадків у зовнішньому середовищі.

Існує проміжний підхід, який реалізується в термін, що диктується розвитком подій у зовнішньому середовищі. Він має назву „метод акордеона”. Його необхідно застосовувати, коли часу більше, ніж потрібно для примусового, і менше, ніж для адаптивних змін. Цей

метод названий „акордеон” внаслідок наявності розтягнутого діапазону його застосування. Тривалість процесу змін підганяється під наявний час. В момент зростання терміновості цей метод наближується до примусового, при зниженні терміновості – до адаптивного методу здійснення змін.

Метод „акордеона” передбачає поетапне здійснення: процес планування поділяється на етапи; у кінці кожного етапу відбувається реалізація певної програми введення. Процеси планування і введення відбуваються паралельно.

Опір мінімальний і контролюється, перш за все, „стартовим майданчиком”. Далі послідовно застосовується мотивація. Потім в ході планування розробляється процес введення. Наприкінці опір знаходиться під контролем протягом всього процесу змін.

Найбільші труднощі при використанні цього методу такі:

- відсутність до початку процесу змін бази, яка забезпечила б його здійснення. В результаті зміна зазнає краху ще до появи нової стратегії;

- нездатність передбачити джерела і силу опору. Виникає замешкання, збільшуються витрати, мають місце відстрочки. В цьому випадку зміна з самого початку приречена на провал;

- нездатність усунути першопричинну опору;

- передчасні структурні зміни. В результаті – уповільнення темпів змін;

- ігнорування вказівок щодо впровадження змін. В результаті – саботаж змін;

- нерозуміння необхідності підвищення компетентності і створення нового управлінського потенціалу. В результаті – зміни приносять в жертву поточним виробничим проблемам, знижується якість стратегічних рішень.

В таблиці 6.4 наведена порівняльна характеристика методів впровадження організаційних змін.

Коди природа опору зрозуміла, навіть в умовах дефіциту часу опір може бути подоланий з мінімальними витратами.

Таблиця 6.4 – Порівняльна характеристика методів впровадження організаційних змін

Методи	Умови застосування	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1. Примусження	Терміновість впровадження змін	Швидкість змін	Великий опір
2. Адаптація	Невелика терміновість впровадження змін	Слабкий опір	Повільне досягнення результату

Продовження таблиці 6-4

1	2	3	4
3. Криза (реальна або штучна)	Загроза існуванню організації	Слабкий опір	Дефіцит часу
4. Управління опором (метод „акордеона“)	Середня терміновість впровадження змін	Слабкий опір Врахування моменту. Комплексні зміни	Ризик невдачі. Складність. Необхідність особливих компетенцій

Теорія змін поведінки людини за Куртом Левінінм

Ця теорія включає три послідовні стадії – „розморожування”, „зміна” і „повторне заморожування” [89].

„Розморожування” передбачає дещо тривожну ситуацію, тому що вважається, що для формування потреби в новій інформації потрібна певна частка занепокоєння або невдоволення. Тобто для початку змін у стабільній системі необхідно її штучно дестабілізувати. Для нестабільної системи, особливо якщо вона нестатична протягом тривалого часу, необхідно перебороти невіру співробітників у можливість позитивних змін. У будь-якому випадку саме головне на цій стадії – „розморожування” вищого керівництва підприємства.

Центральною стадією процесу є „зміна”. На цій стадії і керівництво, і співробітники намагаються практикувати нові відносини, методи роботи і форми поведінки. Це процес пілотного запуску нововведення з метою переходу від ідеальної моделі нововведення до моделі реальної і можливої в рамках компанії. Ця стадія включає два етапи: „ідентифікацію” (учасники процесу випробовують запропоновані нововведення); „інтерналізацію”, або „засвоєння” (відбувається внутрішнє прийняття змін учасниками процесу, при цьому відбувається переклад загальних цілей і принципів нововведень у специфічні особисті цілі і норми).

На стадії „повторне заморожування” учасники процесу нововведень впроваджують у практику зміни, що апробовані й оцінені як ефективні саме для цієї компанії. Процеси, що відбуваються на цій стадії, потребують сприятливого і підтримуючого середовища (зокрема, схвалення відповідального керівництва). У підлеглих у цьому випадку, особливо коли усвідомлюються досягнення в рішенні поставлених задач, зростає самоповага. На початкових етапах цієї стадії необхідно підкріплювати кожне, навіть незначне досягнення підлеглих за допомогою нагороджень, премій, похвал. На більш пізніх етапах бажано також час від часу підсилювати цей процес, щоб сприятливі зміни в роботі не зникли. Важливо пам’ятати, що досягнення не фіксуються

раз і назавжди, а вимагають постійного додаткового стимулювання, як форми регулярного менеджменту. В остаточному підсумку набуті форми поведінки співробітників або підсилюються і засвоюються, або відкидаються. Таке відкидання може бути наслідком ряду психологічних причин, серед яких найважливішими можуть вважатися:

- страх погіршення становища або страх втратити те, що маєш, тобто впевненість, що в результаті проведених перетворень можуть погіршитися умови праці, її оплата, доходи, навантаження, особиста влада тощо;

- відсутність переконаності в необхідності змін: якщо люди не повною мірою інформовані, а мета перетворень їм недостатньо пояснена, вони найчастіше розглядають існуючу ситуацію як задовільну, а зусилля змінити її – як марні і прикрі;

- невдоволення змінами, насаджуваними зверху: звичайно людям не подобається, коли з ними поводяться, як з пасивними об'єктами; вони обурюються змінам, насаджуваним зверху, щодо яких не можуть висловити своєї думки;

- невдоволення несподіванками: люди не хочуть, щоб їх тримали осторонь підготовчих дій, обурюються рішеннями керівництва щодо важливих змін, якщо вони приймаються зненацька;

- страх перед невідомістю – звичайно люди не люблять жити в невизначеності і можуть надати перевагу недосконалому сьогоденню, ніж невідомому і невизначеному майбутньому;

- небажання мати справу з непопулярними проблемами: ця причина особливо стосується керівників організацій, що часто намагаються відтягнути виконання несприємних і непопулярних дій, навіть розуміючи, що не зможуть робити це вічно;

- страх перед нездатністю виконати що-небудь і невдачею – багатьох людей хвилює, чи зможуть вони пристосуватися до змін, зберегти ефективність своєї роботи або навіть її підвищити в новій ситуації; деякі почувають себе непевно і сумніваються, чи зможуть вони зробити необхідні зусилля й освоїти нові навички й уміння;

- порушення встановленого порядку, звичок і взаємин, адже після організаційних змін звичний і добре відпрацьований порядок і навички роботи можуть стати непотрібними, а знайомі взаємини – трансформуватися або цілком зруйнуватися;

- відсутність поваги і довіри до особи, що проводить зміни: люди відносяться з підозрою до змін, проведених керівником, якому вони не довіряють і якого не поважають, або зовнішніми особами, компетенція і мотиви яких невідомі або незрозумілі.

Виділяють такі базові принципи проведення змін:

- як правило, найдужче опираються змінам ті, кому ці зміни найбільш необхідні; це стосується як окремих працівників або керівників, так і підрозділів та організацій у цілому;

- частий опір змінам служить симптомом неправильної технології їх здійснення.
- пасивне неприйняття змін часто пов'язано з минулим досвідом, – люди, що вже пережили масу реорганізацій, які не принесли користі, стають особливо підозрілими.

В процесі здійснення організаційних змін також важливо знати і слідувати правилам їх проведення, а саме:

1) **Правило „вузьких воріт”**. Дане правило ґрунтується на теорії етапів ідентифікації та інтерналізації (засвоєння) стадії змін процесу, відповідно до якої зміни потрібно здійснювати таким чином, щоб співробітники переживали їх, переходячи від загальної (ідентифікації) до особистого (інтерналізації). Отже, персонал, якого стосується процес змін, повинен втягуватися в зміни якомога раніше, щоб обидва ці життєво важливі елементи процесу змін були повністю охоплені. При залученні співробітників у процес змін варто відразу ж надати їм методичні матеріали, нехай поки навіть неофіційні, і вимагати їхнього застосування в обов'язковому порядку, пільки в цьому випадку варіація їх дій буде незначною.

2) **Правило „підйому по сходах”**. Дослідження соціологів підкреслюють, що показники ефективності і якості роботи поліпшуються швидше, сильніше і на більш довгий термін, якщо нові методи роботи вводяться відносно швидко з наступними періодами стабільної роботи з новими методами („відпочинку” від нововведень). При „східчастій” практиці впровадження порівняно з практикою безперервного масованого впровадження поліпшення настають швидше, тобто крива ефективності крутіша, і поліпшення зберігаються довше (частина кривої згасання або спаду більш полого). Нові методи роботи варто впроваджувати швидко, чергуючи періоди інтенсивного впровадження (кілька днів, у крайньому випадку – тижнів) з періодами стабільної роботи з новими методами („майданчиками відпочинку”).

3) **Правило „повторення”**. При здійсненні перетворень досягається максимальне значення, що називається „плато ефективності”, після досягнення якого результативність нововведень може не тільки не підвищуватися, але часто навіть знижується. Щоб закріпити рівень, досягнутий на „плато ефективності”, необхідно на цій стадії проводити навчання і тренування співробітників, закріплюючи набуті навички (з використанням правила „вузьких воріт”). При впровадженні нових методів роботи необхідно передбачати відповідне навчання і практичні заняття (повторення).

4) **Правило „попереднього прогріву”**. На придбання нових знань і навичок старі знання і навички співробітників можуть впливати як позитивно, так і негативно. Ламання старих звичок відбувається на фазі „розморожування”, коли співробітники підприємства випробують

стан занепокоєння й активно шукають інформацію, щоб знизити цей рівень занепокоєння. Якщо „розморожування” не вдалося, співробітники будуть намагатися інтерпретувати нову інформацію з точки зору збереження старих підходів. При проведенні змін необхідно довести людям, що звичні їм методи роботи вже не придатні для рішення нових задач. Якщо ж спробувати впроваджувати нові методи роботи без попереднього руйнування сталого порядку, існує серйозний ризик негативного впливу колишніх знань і навичок.

5) Правило „**утомлених, але задоволених**”. Виходячи як з теорії, так і з практики менеджменту, бажано встановлювати ціль трохи вище, ніж очікуваний результат. При цьому цілі повинні бути реалістичними – ні занадто легкими, ні нездійсненними, але такими, щоб при їхньому досягненні виникало почуття перемоги. У співробітника, що бере участь у змінах, повинен бути високий рівень очікувань у поєднанні з широю впевненістю, що ефективність і продуктивність його роботи дуже високі. При формулюванні цілей нововведень для співробітників їх варто встановлювати трохи вище, ніж очікуваний результат; ці цілі необхідно ретельно сформулювати (кількісні показники повинні бути вимірними, якісні – однозначно сформульованими, для тимчасових – визначений початок і тривалість).

6) Правило „**щасливої сімки**”. Це правило пов’язане з істотними розходженнями між людьми в їхній здатності сприймати і переробляти нову інформацію. Г.В. Міллер приводить правило „щасливої сімки” (з поправкою на індивідуальні можливості) – 7 ± 2 , відповідно до якого:

- при навчанні, обмежуючи вхідну інформацію нижньою межею цієї шкали (тобто п’ятьма), викладач може уникнути перевтоми своєї аудиторії, хоча і ризикує викликати нетерпіння серед найбільш обдарованих слухачів;

- при створенні робочої групи загальна її чисельність (включаючи керівника) повинна становити 5, 7 або 9 чоловік; у цьому випадку група працює найбільш ефективно;

- при управлінні кількість безпосередніх підлеглих, з якими в основному контактує керівник, повинно бути 6 ± 2 (7 ± 2) з керівником); конкретна кількість залежить від особистих якостей керівника;

- для того щоб в організації почалися зміни, необхідно створити „критичну масу” співробітників, що сприяють цим змінам (переважна їх, мотивувати, змінити їхню систему цінностей); величина „критичної маси” становить $1/(7 \pm 2)$ від загальної чисельності працівників в організації;

- добре підготовлений документ, наприклад методологічна інструкція, повинен містити 7 ± 2 важливі положення або розділи;

– бажано, щоб здійснювана одним працівником діяльність або процес містили 7 ± 2 етапи або технологічні операції, включаючи підготовчі і заключні.

На практиці усе, що так чи інакше пов'язано з комунікацією між людьми або переробкою інформації окремою людиною, доцільно розбивати на 7 ± 2 компоненти; якщо не спланувати такий поділ, він може відбутися мимовільно, причому чим вище складність комунікацій або переробки інформації, тим ближче до нижньої межі повинно бути число компонентів.

7) Правило „зворотних зв'язків”. Успіх нововведень багато в чому визначається ефективністю зворотних зв'язків між керівниками і виконавцями: своєчасна інформація про успіхи необхідна, щоб справою переконати людей ще краще працювати; своєчасна інформація про невдачі дозволяє їх оперативного проаналізувати і скорегувати процес, що допоможе не розчаровувати людей.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Розкрийте зміст та основні причини індивідуального опору змінам.
2. Поясніть, яким чином відбувається опір змінам системи та які чинники визначають його рівень.
3. Розкрийте сутність поняття ключової управлінської компетенції.
4. Проаналізуйте послідовність дій при опорі змінам.
5. Порівняйте основні методи управління змінами.

Тема 7

КОНТРОЛІНГ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Концепція контролінгу в системі управління підприємством

Сьогодні на багатьох вітчизняних підприємствах існує необхідність в інтегрованій методичній та інструментальній базі для підтримки основних функцій менеджменту. Підтвердженням цього є, наприклад, зростання інтересу з боку багатьох вітчизняних компаній до програмного забезпечення планування й обліку на підприємстві. Але створенню чіткої картини функціонування того або іншого об'єкта господарювання не може сприяти лише тільки впровадження нсхай і найбільш прогресивних програм. Сучасні методи аналізу і прогнозування залишаються невикористовуваними, а менеджмент виявляється не в змозі скласти навіть середньострокові плани. Проблему ув'язування управлінської інформації в єдине ціле в рамках окремо узятій компанії вирішує контролінг.

Контролінг – це нова концепція ефективного управління фірмою для забезпечення її довгострокового функціонування на ринку [24]. Основна мета контролінгу – орієнтувати процес управління підприємством на досягнення всіх цілей.

Дана концепція заснована на положеннях про те, що підприємство є системою з визначеним набором цілей, частини якої тісно взаємозалежать; його діяльність орієнтована на досягнення запланованих показників; контролінг виступає інтегративною і координувальною підсистемою контуру управління; він забезпечує інструментальну і методичну базу підтримки прийняття управлінських рішень.

Виділяють такі задачі контролінгу [94]:

- планування – визначення дій, необхідних для досягнення оперативних і стратегічних цілей, тобто перетворення цілей підприємства в плани;
- управлінський облік – відображення в зручній формі фінансово-господарської діяльності підприємства в ході виконання плану. Він орієнтований на внутрішніх користувачів інформації, на відміну від обліку бухгалтерського або податкового;

- організація потоків інформації усередині підприємства;
- моніторинг процесів, що проходять на підприємстві, у необхідному тимчасовому режимі;
- контроль – оцінка здійсненого і відповідності фактичних показників плановим.

Незважаючи на те що названий термін має англійські корені, історично найбільший вплив на концепцію контролінгу зробила німецька школа бізнес-адміністрування. Дана концепція постійно розвивається. Причини появи нової концепції управління слід шукати в особливостях розвитку економіки промислово розвинутих країн у 1980–90-ті роки ХХ ст. (таблиця 7.1).

Таблиця 7.1 – Особливості розвитку економіки в промислово розвинутих країнах

1980-ті роки	1990-ті роки	Нові ринкові тенденції
Насичення внутрішніх ринків	Подальше загострення і динамізація конкуренції	Зростаюча інтернаціоналізація ринків
Підсилення конкуренції	Скорочення інноваційних циклів та високі витрати підготовчих робіт	Потужний потенціал НДДКР, технологічна компетенція, скорочення інноваційних циклів – критерії успіху по ринку
Швидкий технологічний прогрес	Зростання масштабів виробництва, вихід за рамки внутрішніх ринків	Міжнародне співробітництво все більше складається з обміну ноу-хау
Значне подорожчання ринку і сировини	Посилення інтернаціоналізації та глобалізації економіки	Торгівля все більше стає стратегічною торгівлею
Зміна екологічної свідомості суспільства		
Подальше зростання експорту		

В цих жорстких умовах перед підприємствами все частіше стають задачі забезпечення виживання та запобігання кризової ситуації. Контролінг і являє собою в широкому сенсі систему забезпечення виживання підприємства на етапах стратегічного і тактичного управління. Для цього необхідно реалізувати концепцію контролінгу, викладену на рисунку 7.1 [24].

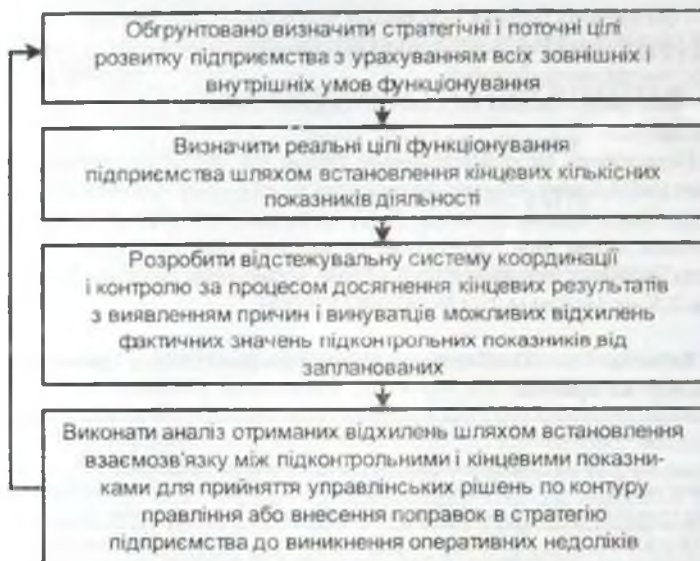


Рисунок 7.1 – Концепція контролінгу [24]

Таким чином, можна сказати, що контролінг – це система управління досягненням кінцевих результатів діяльності підприємства.

Контролінг дозволяє встановити контроль за досягненням як стратегічних, так і тактичних цілей діяльності фірми. Управлінням досягнення стратегічних цілей займається стратегічний контролінг, а тактичних-оперативний контролінг. Порівняльна характеристика даних видів контролінгу подана в таблиці 7.2.

Таблиця 7.2 – Порівняльна характеристика стратегічного і оперативного контролінгу [24]

Тип / ознаки	Стратегічний	Оперативний
1	2	3
Орієнтація	Зовнішнє середовище і підприємство: адаптація	Підприємство: економічна ефективність і рентабельність виробництва
Рівень управління	Стратегічне управління	Тактичне та оперативне управління
Цілі	Забезпечення виживання. Проведення антикризової політики. Потенціал успіху	Забезпечення прибутковості і ліквідності

Продовження таблиці 7.2

1	2	3
Головні задачі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Участь в установленні якісних і кількісних цілей підприємства. 2. Відповідальність за стратегічне планування. 3. Розробка альтернативних стратегій. 4. Визначення „критичних“ зовнішніх і внутрішніх умов, які лежать в основі стратегічних планів. 5. Визначення „вузьких“ і пошук „слабких“ місць. 6. Визначення основних підконтрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей. 7. Порівняння планових (нормативних) і фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин, винуватців та наслідків даних відхилень. 8. Аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів. 9. Мотивація і створення інформаційних систем для прийняття управлінських рішень. 10. Визначення нових можливостей із основи SWOT-аналізу і внесення перспектив у стратегічні плани. 11. Бенчмаркінг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Керівництво при плануванні і розробці бюджету (поточне і оперативне планування). 2. Визначення „вузьких“ і пошук „слабких“ місць для тактичного управління. 3. Визначення всієї сукупності підконтрольних показників за встановленими поточними цілями. 4. Порівняння планових (нормативних) і фактичних показників результатів і витрат і метою виявлення винуватців та наслідків відхилень. 5. Аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів. 6. Мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень. 7. Аналіз економічної ефективності (особливо інновацій та інвестицій)
Методи та інструменти	Аналіз ринку / аналіз конкурентів; життєвий цикл конкурентних переваг фірми; аналіз кривої успіху; портфельний аналіз, аналіз чутливості, аналіз систем рішень тощо	Управління по сумах покриття (система директ-костінг), метод стандарт-костінг; граничні величини; методи оцінки економічної ефективності.
Оцінки, розміри	Шанси, ризик, сильні і слабкі сторони	Дохід / витрати Результат / дохід.

7.2. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ

Стратегічний контролінг повинен забезпечити виживання підприємства, відстеження намічених цілей розвитку і досягнення довгострокової стійкої переваги перед конкурентами. Основними напрямками аналізу стратегічного контролінгу є:

- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- аналіз конкуренції;
- аналіз ключових факторів успіху;
- формування портфеля стратегій;
- аналіз стратегічних планів і підконтрольних показників діяльності;
- аналіз ланцюга вартості;
- аналіз стратегічного позиціонування;
- аналіз витратоутворюючих факторів.

Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові перспективи. Об'єктами контролю, а отже, і контролюваними величинами є такі показники, як цілі, стратегії, потенціал і фактори успіху, сильні і слабкі сторони підприємства, шанси і ризики.

Мета стратегічного контролінгу – створення такої системи управління, яка дозволила б відслідковувати рух підприємства до наміченої стратегічної цілі свого розвитку.

Для цього необхідно, в першу чергу, встановити кількісні і якісні цілі підприємства (перша задача стратегічного контролінгу – див. таблицю 7.2). Встановлення стратегічних цілей починається з аналізу інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування. Враховуючи, що на етапі стратегічного управління прогноз екологічних, соціальних, політико-економічних умов відіграє дуже важливу роль, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства повинен включати такі напрямки (рисунок 7.2) [24].

Якісні і кількісні формування цілі показують напрямок, в якому рухається фірма. Якісна мета (керівна) розрахована на близьку і далеку перспективу. Вона повинна виконувати функцію фільтра, через який просуються рішення, які вписуються або не вписуються в загальну стратегію.

При визначенні кількісної мети необхідно не тільки розробити систему планових показників, але й визначити їх величину і пріоритети. Якщо якісна мета підприємства – відвертання кризової ситуації, то основними кількісними цілями можуть бути, наприклад, показники, наведені нижче.

Відповідальність за обґрунтованість стратегічних планів лежить на службі контролінгу (друга задача стратегічного контролінгу).

Перш ніж контролювати досягнення будь-якої цілі необхідно перевірити обґрунтованість її вибору і реальність досягнення. Крім того, необхідно перевірити розроблені стратегічні плани на їх повноту, взаємозв'язок. Залежно від результатів перевірки слід перейти або до розробки системи контролю за виконанням даних планів, або до розробки альтернативних стратегій (третя задача стратегічного контролінгу) – рисунок 7.3.



Рисунок 7.2 – Аналіз зовнішньої та внутрішньої сфери підприємства

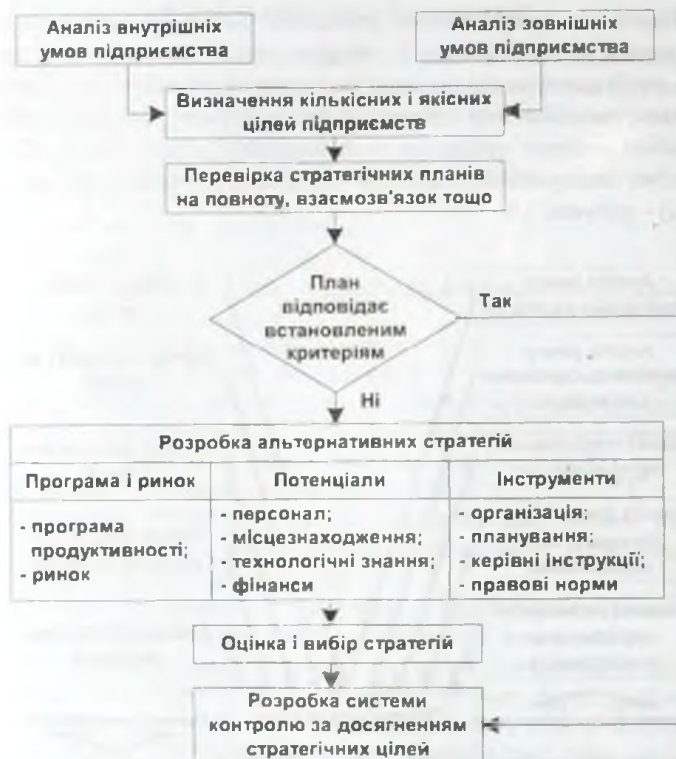


Рисунок 7.3 – Розробка альтернативних стратегій розвитку підприємства

Таблиця 7.3 – Приблизний перелік основних цільових параметрів підприємства

Приблизно обрані цільові параметри		
Цілі продуктивності	Цілі успіху	Фінансові цілі
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> - вид і структура програми виробництва і збуту; - частка ринку; 	<ul style="list-style-type: none"> - обсяги і структура обороту; - створення вартості; 	<ul style="list-style-type: none"> - фінансова структура; - структура і обсяг програми інвестицій та інвестування;

Продовження таблиці 7.3

1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> – виробничі і складські потужності; – виробничий і збутовий обсяг; – конкурентоспроможність продукції; – місце розміщення виробництва; – шляхи збуту тощо 	<ul style="list-style-type: none"> – структура витрат; – прибуток / рентабельність; – дивіденди тощо 	<ul style="list-style-type: none"> – обсяг і структура позичкових засобів, які забезпечують ліквідність підприємства; – платоспроможність тощо

Зауваження: для розробки „відстежувальної” системи контролю за досягненням стратегічних цілей необхідно визначити сфери контролю, а саме:

- стратегічні якісні і кількісні цілі;
- „критичні” зовнішні і внутрішні умови, які лежать в основі стратегічних планів (четверта задача контролінгу);
- „вузькі”, слабкі місця на стратегічно важливих ділянках (п'ята задача контролінгу).

Аналіз усіх цих сфер повинен дати сукупність найважливіших підконтрольних показників, які підлягають управлінню в системі контролінгу.

Розвиток підконтрольних показників подано в таблиці 7.4 [24].

Таблиця 7.4 – Розвиток показників

Сфера	Контрольований параметр зовнішнього і внутрішнього середовища фірми	Можливі причини	Підконтрольні показники (сфера дій)
1	2	3	4
Виробнича програма і ринок	<ul style="list-style-type: none"> – оборот по продукції, регіонах, шляхах збуту; – частка ринку; – зменшення доходів; 	<ul style="list-style-type: none"> – асортимент, який не відповідає вимогам ринку; – неправильна політика збуту, продаж; – зміна попиту; 	<ul style="list-style-type: none"> – статистика збуту; – заявка на замовлення; – звіти філіалів

Продовження таблиці 7.4

1	2	3	4
Виробнича програма і ринок	<ul style="list-style-type: none"> - портфель замовлень; - освоєння ринку, нове впровадження 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатнє планування і управління збутом; - підсилена конкуренція 	
Зв'язок з клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> - задоволеність покупців; - рєкламації; - реклама та інформація; - асортимент 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатнє обслуговування клієнтів; - незадовільна робота персоналу; - неправильна асортиментна політика; - відбір і навчання персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - повідомлення про втрату клієнтів; - статистика обороту; - повідомлення про завезення товарів; - доступ клієнтів
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> - години простою; - захворюваність; - плинність; - працездатність; - досягнення робітниками мети 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатнє керівництво персоналом; - недостатня мотивація робітників, недостатні навчання і підготовка; - неєфективна система оплати праці; - погані умови на підприємстві 	<ul style="list-style-type: none"> - кадрова статистика; - порівняння продуктивності
Запаси	<ul style="list-style-type: none"> - надлишки; - недостача; - показник обертання складських запасів; - час складування 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатнє планування збуту і виробництва; - відстала складська техніка; - неправильна політика закупівель 	<ul style="list-style-type: none"> - звіти про попит; - статистика складських запасів; - прибутки – збитки
Витрати, доходи і ліквідність	<ul style="list-style-type: none"> - витрати; 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання витрат; 	<ul style="list-style-type: none"> - показники з системи розрахунку балансу;

Продовження таблиці 7-4

1	2	3	4
Витрати, доходи і ліквідність	– внески покриття за обсягами надходжень; – прибуток; – кеш-флоу;	– неправильна політика цін, – негнучка і коштовна організація; – неправильне планування	– прибутки-збитки; – віддача інвестиції (ІІІ)

Обрані підконтрольні показники і системи показників повинні відповідати певним вимогам:

1) обмежений обсяг показників. Зазначеним вимогам визначення показників є скорочення до обмеженої кількості важливих і наочних показників;

2) багатофункціональне подання. Показники повинні відтворювати дані всього підприємства, а також дані по центрах відповідальності.

3) динамізація і перспективність. Для дослідження динаміки розвитку придатні часові зіставлення, щонайменше за 5 років.

4) характер раннього попередження.

5) порівняльний характер. При відборі підконтрольних показників слід враховувати можливість їх порівняння в часі, порівняння за галузями і підприємствами.

Система управління підконтрольними показниками включає в себе два блоки:

– порівняння планових (нормативних) і фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин і винуватців відхилень (сьома задача стратегічного контролінгу);

– визначення взаємозв'язку і взаємозалежності між отриманими відхиленнями контрольних показників і кінцевими результативними показниками діяльності підприємства (восьма задача контролінгу).

Інформація про відхилення фактичних значень підконтрольних показників порівняно з плановими з фіксуванням причин і винуватців повинна з певною періодичністю надходити в служби менеджменту підприємства для прийняття управлінських рішень з контролювання або коректування стратегічних планів. Щоб прийняті рішення були обґрунтованими, необхідно, щоб інформація по відхиленнях супроводжувалась аналізом впливу даних відхилень на результативні показники. Аналіз може бути виконаний у вигляді сіткових моделей з розрахунком кількісних показників (дев'ята задача контролінгу).

7.3. ОПЕРАТИВНИЙ КОНТРОЛІНГ

Головною метою оперативного контролінгу є створення такої системи управління, що ефективно допомагає досягати поточні цілі підприємства, а також оптимізує співвідношення „витрати-прибуток”.

Оперативний контролінг орієнтований на короткострокові цілі і контролює такі основні показники, як рентабельність, ліквідність, продуктивність і прибуток.

Мета оперативного контролінгу – створення системи управління досягненням поточних цілей підприємства, а також своєчасне прийняття заходів по оптимізації співвідношення „витрати-результати”.

Основними інструментами оперативного контролінгу є такі:

- GAP-аналіз – аналіз відхилень (розривів);
- портфольо-аналіз – аналіз розподілу діяльності підприємства по окремих стратегіях щодо продуктів і ринків;
- CVP-аналіз – аналіз співвідношення „витрага-обсяг-прибуток” (Cost-Volume-Profit);
- ABC-аналіз – аналіз груп виробничих підрозділів залежно від їхнього внеску в дохід;

- планування потреби в матеріалах;
- фінансовий аналіз показників діяльності;
- статичні і динамічні методи інвестиційних розрахунків;
- бюджетування;
- функціонально-вартісний аналіз.

Перелік підконтрольних показників більш широкий, деталізований і конкретний. Він визначається на основі поточних показників підприємства, аналізу „вузьких” і слабких місць виробництва з урахуванням специфіки і особливостей підприємства. Приблизний перелік поточних підконтрольних показників для ефективного управління поданий в таблиці 7.5.

Таблиця 7.5 – Перелік типових підконтрольних показників ефективного управління підприємством [24]

Показники	Алгоритм розрахунку	Значення			
		Попередній рік	План	Факт	Відхилення
1	2	3	4	5	6
Норма повернення інвестицій (НПІ) (рисунок 7.4)	$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Оборот}} \times \frac{\text{Оборот}}{\text{Капітал}} \times 100$				

Продовження таблиці 7.5

1	2	3	4	5	6
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100$				
Рентабельність всього капіталу	$\frac{\text{Прибуток} - \text{Відсотки за позиковий капітал}}{\text{Власний і позиковий капітал}} \times 100$				
Рентабельність обороту	$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Оборот}} \times 100$				
Продуктивність	$\frac{\text{Обсяг виробленої продукції}}{\text{Відпрацьовані робочі години}}$				
Показник замовлення і обороту (на скільки місяців нормальне завантаження забезпечене замовленнями)	$\frac{\text{Портфель замовлень}}{\text{Середньомісячний оборот}}$				
Покриття затрат	<i>Оборот - змінні витрати</i>				
Кеш-флоу (сума, якою володіє підприємство для фінансування інвестицій, погашення позикового капіталу і розподілу прибутку)	<i>Баланс підприємства + Списання</i>				
Квота кеш-флоу	$\frac{\text{Кеш - флоу}}{\text{Оборот}} \times 100$				
Ступінь заборгованості	$\frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}} \times 100$				
Ступінь ліквідності	$\frac{\text{Оборотний капітал}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \times 100$				
Частка власного капіталу	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальний капітал}} \times 100$				
Ступінь обертання складських запасів	$\frac{\text{Обсяг товарів, витулених в продаж}}{\text{Період}} - \frac{\text{Середні складські запаси}}{\text{Період}}$				



Рисунок 7.4 – Структура показника НПВ [24]

З рисунка 7.4 визначасмо НІП за формулою

$$\text{НІП} = \frac{\text{optimum Пр}}{\text{optimum К}} \quad \text{НІП} = \frac{\text{Пр}}{V} \frac{V}{K} 100\%, \quad (7.1)$$

де K – інвестований капітал; V – оборот.

Рішення задач контролінгу на стані тактичного управління має ряд відмінних особливостей порівняно із стратегічним контролінгом.

Іншою особливістю оперативного контролінгу є те, що вся система управління результатами і затратами здійснюється на основі системи „директ-костінг”.

Дана система передбачає в розрізі об'єктів калькулювання планувати і враховувати тільки обмежену собівартість (залежно від специфіки підприємства це можуть бути або тільки прямі, або тільки змінні, які залежать від обсягів виробництва, затрати, або тільки виробничі затрати, тобто затрати безпосередньо пов'язані з виготовленням продукції, незалежно від того, прямі вони чи непрямі). Затрати, що залишилися, не включаються в калькуляцію, а відшкодовуються (компенсуються) загальною сумою без розподілу за об'єктами затрат з виручки від реалізації продукції (рисунок 7.5).

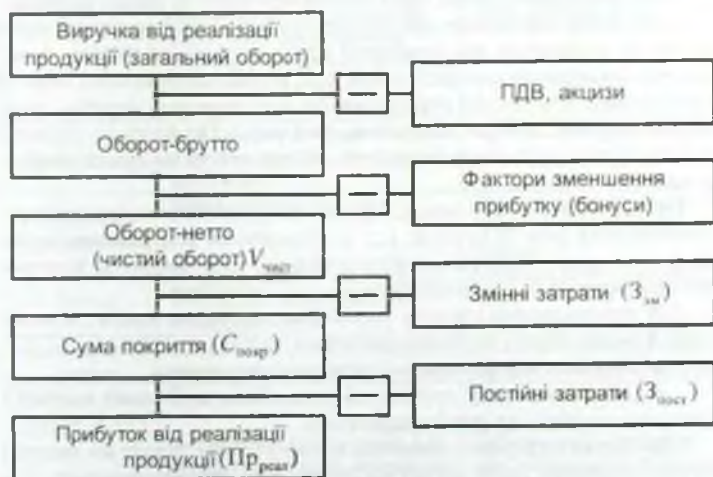


Рисунок 7.5 – Формування показників, які використовуються в управлінні за „сумами покриття”

Величина прибутку від реалізації продукції може бути отримана як різниця між сумою покриття і постійними затратами:

$$\text{Пр}_{\text{реал}} = C_{\text{покр}} - Z_{\text{пост}} \quad (7.2)$$

При цьому сума покриття визначається перевищенням чистого прибутку над змінними затратами:

$$C_{\text{покр}} = V_{\text{чист}} - Z_{\text{зм}} \quad (7.3)$$

Використання даної системи дозволяє уникнути помилок традиційного розрахунку затрат по повній собівартості, коли на об'єкт затрат відносять не тільки змінні (прямі, виробничі), але й постійні (непрямі, витрати на утримання підприємства в готовності до експлуатації) затрати. Але природа цих затрат така, що їх неможливо точно віднести на об'єкт затрат, тому вони включаються в собівартість продукції, робіт або послуг пропорційно обраній базі розподілу (зарплата основних виробничих робітників, коефіцієнто-машино-години тощо), що, природно, призводить до викривлення собівартості (наприклад, більш трудомісткі вироби свідомо є і більш дорогими). Якщо база розподілу – зарплата основних виробничих робітників). Крім того, визначення повної собівартості при недозавантаженості виробничих потужностей призводить до включення в калькуляцію холостих затрат, що також викривляє дійсний кошторис на виробництво даної продукції.

Викривлена інформація про собівартість виробленої продукції може призвести до помилок при прийнятті короткострокових рішень, особливо при формуванні портфеля замовлень, виробів оптимальних обсягів виробництва, при оцінці прибутковості і збитковості виробів, груп виборів, окремих центрів відповідальності тощо. Порівняльна характеристика систем управління по повній собівартості та по сумах покриття наведена в таблиці 7.6.

Проведений аналіз показує, що для забезпечення оптимальності управлінських рішень (а отже, для впровадження контролінгу) необхідно доповнити облік нових затрат обліком сум покриття. Контролінг неможливий без детального обліку сум покриття.

Для впровадження системи управління за сумами покриття необхідно, в першу чергу, вирішити дві задачі, а саме:

- підготувати інформацію і обрати рівні управління;
- визначити систему організації управління за сумами покриття відповідно до обраних рівнів управління.

Підготовка інформації включає в себе ділення затрат на змінні і постійні складові. Поділ затрат на постійно-змінні визначається конкретною ситуацією або проблемою по прийняттю рішення, а також періодом управління, значенням „допустимих меж” по обсягу виробленої продукції тощо.

Вибір рівнів управління підприємством повинен будуватися з урахуванням його виробничих і організаційних особливостей.

Виділяють три рівні управління:

- 1) все підприємство;
- 2) за групами продукції: за продукцією, за групами клієнтів і за клієнтами;
- 3) за центрами відповідальності.

Таблиця 7.6 – Порівняльна характеристика систем управління за новою собівартістю і за сумами покриття [24]

Сфера порівняння	Управління за повною собівартістю	Управління за сумами покриття
1	2	3
Обов'язковість	Вимагається чинним законодавством	За рішенням адміністрації
Мета	Складання планових, звітних і фінансових документів для зовнішніх користувачів	Ефективне управління підприємством
Задачі	Розрахунок повної калькуляції одиниці продукції для відшкодування всіх затрат калькулювання суспільних замовлень. Забезпечення зіставленості калькуляцій для порівняльного аналізу і використання на макрорівні	Прийняття управлінських рішень по оптимізації затрат і результатів діяльності підприємства
Користувачі	Адміністрація підприємства, державні органи, кредиторні акціонери	Менеджери підприємства
Основні положення	Законодавчі документи	Все, що корисно управляючим для прийняття рішень
Метод	За калькуляцією, договірний, граничний, нормативний (стандарт-кост)	Нормативний (стандарт-кост)
Класифікація затрат	Затрати класифікуються за елементами і статтями калькуляції	За відношенням до обсягу випуску: змінні і постійні
Повнота фікування затрат	Повна собівартість	Змінні затрати
Переваги	Зіставлення калькуляцій, цін, рівнів прибутку на макрорівні. Визначення балансових статей. Калькуляція суспільних замовлень	Забезпечення раціональних управлінських рішень в процесі формування затрат і результатів

Продовження таблиці 7.6

1	2	3
Недоліки	Неможливість управляти затратами і контролювати їх	Не забезпечує даних для – оцінки певних балансових статей; – розрахунку калькуляції і цін суспільних замовлень; – аналізу цін, затрат і прибутку на макрорівні

Використання системи розрахунку сум покриття дозволяє відповісти на такі запитання:

- який продукт приносить прибуток;
- який продукт забезпечує дохід, але ще недостатньо важливий для обороту;
- які заходи необхідно здійснити для збільшення частки в обороті даного продукту (реклама, експорт, система стимулювання при збуті);
- за допомогою яких заходів можна підтримати продукт, який характеризується значним оборотом, але низькою дохідністю;
- які покупці або групи покупців приносять найбільший прибуток і чому;
- які заходи необхідно здійснити для подальшого покращення ситуації, а також, щоб вирішити такі задачі:
 - планування асортименту і визначення оптимальної виробничої програми;
 - встановлення нижнього значення ціни і аналізу варіантів зниження цін;
 - планування і аналізу інвестицій;
 - управління ціллю і її досягнення шляхом встановлення розмірів виручки з відповідними сумами покриття.

Система оперативного контролінгу може використовуватися при прийнятті надзвичайних тактичних рішень щодо недопущення кризового стану. Відпрацювання подібних рішень базується на попередньому розрахунку сум покриттів. На базі подібних розрахунків обирають найбільш ефективні заходи щодо поліпшення фінансового стану підприємства за рахунок змін асортименту продукції, або шляхом зміни цінової політики або зміни маркетингової стратегії підсилення рекламною компанією, зміни обслуговуваних сегментів ринку тощо.

Пріоритет отримують ті оперативні рішення, які забезпечують максимальні суми покриття.

Система оперативного контролінгу може використовуватися у сфері

надзвичайних тактичних рішень щодо недопущення кризового стану. Відпрацювання подібних рішень базується на попередньому розрахунку сум покриття. На базі подібних розрахунків обирають найбільш продуктивні заходи щодо поліпшення фінансового стану підприємства за рахунок змін асортименту виробленої продукції або за рахунок зміни маркетингової стратегії: підсилення рекламної компанії, зміна сегментів ринку, які обслуговуються. Пріоритет отримують ті оперативні рішення, які забезпечують максимальні суми покриття.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Розкрийте та поясніть механізм застосування контролінгу в системі управління підприємством.
2. Виконайте порівняльну характеристику стратегічного та оперативного контролінгу.
3. Визначте, які типові підконтрольні показники характеризують ефективність управління підприємством.

Тема

8

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

8.1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ПРО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНУ СТРУКТУРУ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

Будь-який промисловий комплекс як сукупність підприємств різних галузей або видів виробництва характеризується параметрами, які дають можливість оцінити рівень його конкурентоспроможності. До таких параметрів слід віднести, перш за все, структуру комплексу як інтеграційну (інституційну), так і виробничу, яка, в свою чергу, визначає прибутковість, рівень енергоспоживання, екологічне та податкове навантаження тощо і в цілому схильність комплексу до розвитку (здатність до формування адекватних власних, залучених та запозичених коштів). Всі параметри промислового комплексу знаходяться в постійній динаміці, залежній від рівня менеджменту, організаційної (корпоративної культури), амортизаційної та податкової політики тощо.

В результаті несефективної економічної політики з 1992 по 2003 рр. в Україні створена неконкурентна промислова структура. Лібералізація цін (1992 р.), лібералізація зовнішньої торгівлі (1995 р.), непослідовна податкова та амортизаційна політика привели до фактичного перерозподілу інвестиційних ресурсів на користь базових галузей. В результаті формувалася несприятливий потенціал розвитку в галузях, які забезпечують виробництво кінцевої продукції, передбаченої для виробничого та споживчого попиту (машинобудування, легка, харчова промисловість тощо), і сприятливий – у так званих базових галузях – електроенергетиці, чорній металургії, паливній та хімічній промисловості. Як наслідок, структура промисловості виявилася значною мірою деформованою на користь другої групи галузей, головним чином, за рахунок першої. Оскільки віддача виробничих ресурсів в другій групі галузей значно нижча, ніж у першій, то мала місце значна їх неввитрата. Економічні витрати від деформованої структури промисловості можуть бути визначені за формулою (для t -го року)

$$\Delta M_t = \sum_{i=1}^n M_{it} - \sum_{i=1}^n M_{it} \frac{\gamma_{m0} \eta_{i0}}{\gamma_{mi} \eta_{it}}, \quad (8.1)$$

де M_{it} – матеріальні витрати i -ї галузі в t -му році; γ_{mit} , η_{it} – відповідно частка матеріальних витрат у собівартості і частка у загальнопромисловому виробництві i -ї галузі в базовому році; γ_{mi} , η_{it} – те ж для t -го року.

Розрахунки показали, що тільки за чотири роки (1996–1999 рр.) гак звані структурні збитки промисловості становили 17 млрд грн [96].

Енергетична складова в ціні товарів другої групи галузей досягла 37–64 %, а то й більше з урахуванням відносно вищого рівня цін в цих галузях, сформованих на принципах затратної економіки. Слід відзначити, що енергетична складова у виробництві товарів в США становить в середньому 65 % від їх вартості, а у Франції – навіть 3,2 %. Висока енергосмієть вітчизняної продукції неминуче призводить до втрати нею конкурентних переваг.

Під конкурентоспроможною структурою промислового комплексу слід розуміти таку, яка забезпечує максимальний результат при збереженні і навіть поліпшенні довкілля. Результат повинен передбачати створення припливів коштів, достатніх для перерозподілу на стимулювання пріоритетних галузей (видів економічної діяльності) та підтримку життєво необхідних. Досягнення раціональної взаємодії між основними складовими частинами комплексу дозволяє забезпечувати бажане економічне зростання. Прикладом такої взаємодії може бути досвід Китаю. В цій країні вільна зона Шанхаю та Гонконг забезпечують достатні приливи коштів для розвитку центрального Китаю та сприяють розвитку відсталих західних провінцій.

Вказану тезу підтверджує також досвід США. Сьогодні в АПК США працюють більше 23 млн осіб, що становить приблизно 18 % загальної кількості зайнятих, а обсяг його валової продукції перевищує 1 трлн дол., або приблизно 14 % всього валового продукту країни. Комплекс включає три основні сфери. Перша – виробництво засобів виробництва – займає відокремлену позицію, оскільки це суто промислова сфера.

Її частка в продукції АПК займає проміжне місце між другою сферою – власне сільським господарством і третьою – переробкою сільгосппродукції.

Вартість валового продукту, виробленого власне в сільськогосподарській сфері, коливається від 53 до 67 млрд дол. і практично не перевищує 7 %. На фермах працюють 1,7–1,9 млн фермерів та членів їх сімей, а також приблизно 900 тис. найманих працівників. Найбільш важливу роль відіграє сфера переробки, зберігання, транспортування і реалізації сільгосппродукції. 600–650 млрд дол., або більше 60 %

валового продукту АПК виробляється в цій сфері. В ній зайнято приблизно 17 млн осіб, або 12,7 % загальної кількості зайнятих у країні. Позитивний результат функціонування аграрного сектора США пояснюється оптимальним поєднанням трьох його складових сфер. Так, практично збиткова сільськогосподарська сировина, отримана в другій сфері, в процесі її переробки в третій сфері і реалізації споживачу отримує високі споживчі якості і значно вищу вартість. Це дозволяє отримати значний дохід від галузі в цілому. Держава лише перерозподіляє доходи, отримуючи можливість субсидувати сільськогосподарське виробництво (в 1999 р. Конгрес США спрямував фермерам як пряму підтримку майже 23 млрд дол. Розмір непрямої підтримки в 2-3 рази більше прямої) [97].

В сучасних українських умовах практично відсутні реальні фінансові та інші ресурсні можливості ефективного розвитку АПК, оскільки всі галузі є економічно та організаційно розмежованими, і кожна з них відстоює виключно власні інтереси. При такому розкладі усі, кінцеш кінцем, програють: переробна промисловість і торгівля, а також інші галузі економіки не дають належних прибутків для централізованого перерозподілу на користь сільського господарства, яке, в свою чергу, занепадаючи, не забезпечує сировиною переробні підприємства і сферу торгівлі [98]. Ситуацію може виправити використання описаного вище закордонного досвіду. І це стосується не тільки АПК.

Цільова функція конкурентоспроможності промислового комплексу

$$F = (\Pi_n + A_n + \text{ФОП})_i - (\Pi_n + A_n + \text{ФОП})_j + \Delta \text{Под}_{ij} + \left(\frac{E_n}{P_n} - \frac{E_n}{P_n} \right) (P_n - P_n) + \\ + \left(\frac{B_n}{P_n} - \frac{B_n}{P_n} \right) (P_n - P_n) Z + C e_n \rightarrow \max,$$

або

$$F = \Delta (\Pi_n + A)_{bit} + \Delta \text{ФОП}_{bit} + \Delta \text{Под}_{bit} + \left(\frac{E_n}{P_n} - \frac{E_n}{P_n} \right) (P_n - P_n) + \\ + \left(\frac{B_n}{P_n} - \frac{B_n}{P_n} \right) (P_n - P_n) Z + C e_n \rightarrow \max. \quad (8.2)$$

Формулу (8.2) можна записати у вигляді

$$F = \Delta (\Pi_n + A)_{bit} + \Delta \text{ФОП}_{bit} + \Delta \text{Под}_{bit} + \\ + (\Delta e_{bit} + \Delta b_{bit} Z) \Delta P_{bit} + C e_{bit} \rightarrow \max, \quad (8.3)$$

де $F = \Delta (\Pi_n + A)_{bit} + \Delta \text{ФОП}_{bit} + \Delta \text{Под}_{bit}$ – додаткова вартість, створена в межах грошових потоків підприємств; $(\Delta e_{bit} + \Delta b_{bit} Z) \Delta P_{bit} + C e_{bit}$ – додаткова вартість, створена за межами розрахункових грошових потоків; $\Pi_n, A, \text{ФОП}, \text{Под}, P$ – відповідно обсяги чистого прибутку,

амортизаційних відрахувань, фонду оплати праці, податків, реалізації продукції, E , B – відповідно споживання ПЕР і обсяги шкідливих викидів; індекси $(\frac{E_i}{E_0}, \frac{B_i}{B_0})$ – відповідають значенням параметрів для базової та i -ї стратегій в i -му році; індекс $\frac{E_i}{E_0}$ – відповідає значенню параметрів для i -ї стратегії порівняно з базовою стратегією; z – питомі затрати на природоохоронні заходи, грн на 1 кг шкідливих викидів; C_e – сума синергетичних ефектів.

Подолання ресурсопрямованості та структурних диспропорцій у вітчизняній промисловості потребує адекватних промислових стратегій на базі ефективних менеджменту, податкової, амортизаційної і кредитної політики. Для поліпшення структури промисловості потрібно змінити пріоритети спрямування інвестиційних та інших ресурсів на користь галузей, які забезпечують більшу ефективність. Це сприятиме прискореному розвитку прогресивних галузей, що, в свою чергу, підвищить ефективність використання інвестиційних ресурсів.

Нижче описуються приклади вирішення вказаної задачі для промислових комплексів Черкаської області та США.

8.2. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОСТІ ОБЛАСТІ

Черкащина має значний потенціал промислового розвитку, що прискорено формувався в останні десятиріччя ХХ ст., з часу створення наймолодшої в Україні області. Черкаська область належить до регіонів з недостагнім рівнем розвитку промислового виробництва. В області, що займає 3,5 % території України і має 2,9 % наявного населення, виробляється 1,5 % промислової продукції та 3,5 % товарів народного споживання, з них 4,1 % продовольчих і 3,1 % непродовольчих.

До важливих проблем, що існують в умовах сьогодення в промисловості області, слід віднести:

- неефективну фінансову діяльність промислових підприємств, високий рівень збиткових промислових підприємств (у 2000 р. – 40,3 %, 2003 р. – 41,7 %);
- низьку рентабельність операційної діяльності підприємства, яка у 2003 р. становила 1,1 %;
- низькі темпи оновлення техніко-технологічної бази, асортименту продукції, брак інвестицій на освоєння нових видів конкурентоспроможної продукції;
- нерозвинені ринки технологій, патентів наукових досліджень, необхідні для подальшого розвитку промисловості області;
- створення нових робочих місць з метою скорочення рівня зареєстрованого безробіття, який перевищує на 55,5 % середній показник по Україні.

Основні показники Черкаської області за видами економічної та промислової діяльності подані на рисунку 8.1.

Як видно з наведених даних, промисловість за обсягами доданої вартості та за чисельністю зайнятих займає друге місце (після сільськогосподарства). Але на неї припадає 65 % всіх збитків, 75 % спожитих паливно-енергетичних ресурсів та 69 % шкідливих викидів в атмосферу.

На підприємствах легкої промисловості області працює 6,96 тис. штатних працівників, що становить 8,0 % штатних працівників промисловості області. У 2003 р. частка продукції легкої промисловості в структурі промислового виробництва області становила 1,9 %, а в загальному обсязі виробництва легкої промисловості України становила 2,1 %.

На текстильну промисловість припадало 20,4 % підприємств, 31,8 % штатних працівників та найбільша частка виробленої продукції – 51,1 %, з неї на ткацьке виробництво – 14,4 %, на виробництво інших текстильних матеріалів – 28,2 %, на виробництво виробів з трикотажних та в'язаних тканин – 7,3 %. Частка виробництва шкіри та шкіряного взуття найменша – на неї припадало 8,6 % підприємств, 6,8 % штатних працівників та 8,15 % виробленої продукції, у тому числі виробництва взуття – 7,7 %.

Область є досить значним виробником шовкових тканин, яких було вироблено 3351,8 тис. м², що становило 34,9 % від загальнодержавного виробництва. Легка промисловість представлена значними підприємствами: ЗАТ „Черкаський шовковий комбінат”, ВАТ „Стебницька бавовняна прядильно-ткацька фабрика”, „Звенигородська швейна фабрика”.

За роки незалежності України простежувалася нестабільна динаміка розвитку легкої промисловості області: у 1991–1996 рр., 1998–1999 рр. спостерігалося значне падіння обсягів виробництва галузі, а у 1997 р., 2000–2002 рр. простежувалося нарощування виробництва. У 2003 р. знову зафіксована тенденція спаду (на 12,9 % порівняно з попереднім роком). Ці перетворення призвели до скорочення частки галузі у промисловому виробництві області в 6,3 разу (з 12,0 % у 1990 р. до 1,9 % у 2003 р.). За 2001–2003 рр. відбулося скорочення кадрів у легкої промисловості більше ніж у 2 рази: з 14,25 тис. до 6,96 тис. штатних працівників. Зокрема, найбільше скорочення спостерігалося у текстильній промисловості – майже у 4 рази, виробництві готового одягу та хутра – на 13,9 %. Однією з причин такого скорочення кадрів є низька середньомісячна заробітна плата працівників на підприємствах текстильної промисловості та пошиття одягу, яка становила 271 грн у 2003 р., що на 40,3 % нижче від середнього рівня по промисловості в цілому (454 грн).



У 2003 р. на розвиток легкої промисловості було залучено інвестицій в основний капітал на суму 3,55 млн грн, що становило 1,1 % від їх загального обсягу в промисловості області. Зокрема, у текстильній промисловості та пошиття одягу – 3,21 млн грн (90,3 % усіх капітальних вкладень у легку промисловість), у виробництво шкіри та шкіряного взуття – 0,34 % млн грн (9,7 %). Хоча обсяги капітало-вкладень у галузь зросли в середньому на 94,7 % порівняно з попереднім роком, вони є мізерними, що свідчить про непривабливість галузі щодо інвестування. Потрібно зазначити, що на розвиток галузі були залучені прямі іноземні інвестиції у розмірі 447,5 тис. дол. США, але їх частка у загальному обсязі інвестицій становила лише 0,5 %.

Починаючи з 1991 р. у легкій промисловості набуло стрімкого розвитку мале підприємництво, що сприяло створенню робочих місць. У 2003 р. кількість малих підприємств становила 129 одиниць, або 88,4 % від загальної кількості підприємств галузі, на яких працює 31,0 % штатних працівників галузі області та 18,4 % штатних працівників, що задіяні у малому бізнесі промисловості області. Частка продукції малих підприємств легкої промисловості у загальному обсязі виробництва галузі області становила 29,1 %, частка продукції малих підприємств текстильної промисловості та пошиття одягу у їх загальному виробництві області – 30,0 %, з виробництва шкіри та шкіряного взуття – 22,3 %. У розподілі виробництва продукції малих підприємств за формами власності 76,8 % продукції вироблено колективними підприємствами та 20,1 % – приватними підприємствами. У розподілі підприємств легкої промисловості за формами власності 26,6 % підприємств належить до приватної форми власності та 69,9 % – до колективної, з яких 17,5 % – акціонерні товариства. Ними було вироблено 4,5, 94,8 та 39,9 % продукції відповідно.

На території області виробляється 5,6 % продукції хімічної та нафтохімічної промисловості, зайнято 6,6 % штатних працівників, зосереджено 5,2 % основних засобів від України. Частка галузі в промисловому виробництві області станом на 2003 р. становила: за випуском продукції 25,8 %, кількістю штатних працівників – 15,1 %, вартістю основних засобів – 26,6 %. В той же час на підприємства хімічної промисловості припадало 41,5 % спожитих паливно-енергетичних ресурсів та 48,1 % шкідливих викидів в атмосферу.

Отже, хімічна промисловість споживає майже половину всіх паливно-енергетичних ресурсів, спожитих промисловістю області, є найбільш еколого небезпечною галуззю через велику кількість шкідливих викидів в атмосферне повітря та водойми, потребує вдвічі більше інвестицій в основний капітал, ніж машинобудування та легка промис-

ловість разом узяті, при меншій кількості використуваних основних засобів. Разом з цим, хімічна промисловість створює вдвічі менше робочих місць, ніж перші дві названі галузі, що є досить важливим при сучасному низькому рівні зайнятості населення.

В галузевій структурі переважає продукція хімічного виробництва – 98,3 %, у тому числі виробництва базової хімічної продукції – 67,1 %, виробництва лаків і фарб – 2,1 %, фармацевтичного виробництва – 13,0 %, виробництва штучних або синтетичних волокон – 12,6%, виробництва інших хімічних продуктів – 2,6 %. Частка виробництва гумових та пластмасових виробів становить 1,7 %. В області виробляється 27,1 % мінеральних добрив, 14,3 % синтетичних смол і пластмас, 49,0 % хімічних волокон і ниток, 19,3 % хімічних засобів захисту рослин від загального їх виробництва в Україні. Найважливішими проблемами у галузі є високий рівень зношування основних засобів – 59,9 % (у промисловості в цілому – 51,6 %).

Область має середньорозвинуте машинобудування. Від інших регіонів України область відрізняється більш новими основними фондами, більшою середньою по Україні часткою енергетичного машинобудування, приладобудування та інших неукомістких високотехнологічних галузей, які вимагають великої кількості висококваліфікованої праці.

В області діє значна кількість машинобудівних підприємств і місцевих відособлених одиниць, з них близько 120 великих і середніх, серед яких такі відомі не лише в Україні, як ВАТ „Темп”, ЗАТ „Строммашина”, ВАТ „Приладобудівний завод”, ВАТ „Завод телеграфної апаратури”, ВАТ „Укрінсзо”, „Мегометр”, „Уманьфермаш”, „Вега”, ВАТ „Верстатобудівний завод”, „Орізон”, ВАТ „Електромеханічний завод”, ВАТ „Магніт” та ряд інших, які мали специфічні ніші на ринках та успішно розвивали і удосконалювали свою продукцію. Розглядаючи інвестиційний потенціал області, потрібно сказати, що у 2000–2003 рр. спостерігалось значне зростання інвестиційної діяльності, обсяг інвестицій у порівнянних цінах порівняно з 2000 р. зріс у 2001 р. у 2 рази, у 2002 р. – у 4 рази.

На харчову промисловість припадає 36–39 % загальнопромислового виробництва області. Стратегічною метою розвитку харчової промисловості області, виходячи з традиційної економічної ролі регіону, наявних ресурсів і потреб, є перехід галузі до інноваційної моделі розвитку, більш повне використання її експортного потенціалу, підвищення ефективності управління часткою державної майна на підприємствах державної форми власності при пріоритетному розвитку традиційних галузей спеціалізації.

З точки зору сучасного менеджменту кожне підприємство повинно

адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і відповідно обирає для себе певний тип управління: активний; реактивний або плановий. Аналіз господарської діяльності 140 підприємств різних галузей показує, що для значної частини підприємств області відсутня взагалі будь-яка відома бізнесовому світу господарська реакція (див. розділ 5). Вказане прошлюструємо такими прикладами діяльності окремих підприємств різних галузей промислового виробництва.

Наприклад, в 1990–1992 рр. на підприємстві „Черкаський хімреактив” працювало 3300 осіб, сьогодні залишилося трохи більше 600 працівників. Хто купував продукцію „Хімреактиву”, кому вона була потрібна і в якій кількості як в країні, так і за кордоном, – цього черкаські хіміки до 1990 р. не знали. І те, що інформація про ринковий попит – це двигун, який рухає підприємство вперед по шляху розвитку, зрозуміли надто пізно, коли разом з Союзом розсипалися і його надструктури, так і не розкривши „таємниці” своїх стосунків з замовниками. Опинитися в інформаційному вакуумі на порозі ринкових перетворень – це дійсно випробування. Окрім того, зникло звичне для заводу фінансування, сировина, яка надходила переважно з Росії. Потенційні підприємства-споживачі в машинобудівній, радіоелектронній, медичній та інших галузях опинилися в аналогічному скрутному становищі. Відмовилася від замовлень через власну неплатоспроможність оборонна промисловість, на яку колись було зорієнтовано майже 40 % продукції. Інфляційні процеси „вимили” обігові кошти з заводу. Один за одним почали закриватися цехи. Кваліфіковані спеціалісти, залишилися без роботи. Сім років працівники „Хімреактиву” не отримували в повному обсязі належну їм зарплату.

Розглянемо інший приклад по державному виробничому об'єднанню „Орізон”, який в минулому виробляв телевізори. Динаміка кількості працюючих на підприємстві „Орізон” характеризується такими цифрами:

1992 р.	1993 р.	1994 р.	1995 р.	1996 р.	2003 р.
13924 чол.	14356 чол.	12653 чол.	7007 чол.	7328 чол.	2204 чол.

У 1998 р. відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України виробничому об'єднанню „Орізон” були доручені роботи зі створення вітчизняного телевізора кольорового зображення шостого покоління, що були профінансовані Інноваційним фондом України в розмірі 3,75 млн грн. З кінця 1998 р. планувалося виготовити 20 тис. апаратів, проте несвоєчасна оплата за комплектуючі, що надходили з Кореї, зупинила виробництво. На сьогодні велике підприємство розсипалося на сім дрібних фірм. В кінцевому підсумку по підрозділу підприємства, відповідальному за розробку і виробництво телевізорів кольо-

рового зображення, на 1.01.03 р. кредиторська заборгованість становила 4139 тис. грн, а дебіторська – 568 тис. грн.

При прийнятті рішення про інвестування вказаного проєкту доцільно було б звернутися до досвіду США. Як відомо, уже з 1967 р. ця країна відмовилася від виробництва телевізорів кольорового зображення, бо вже тоді Японія їх робила краще.

Відсутність мотивів до співробітництва в сфері вітчизняного бізнесу стримує тенденцію до створення нових робочих місць, і в цілому прискорення економічного зростання.

8.3. ХАРАКТЕРИСТИКА ВИКОРИСТАННЯ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ ОБЛАСТІ

За останні чотири роки більшість видів промислової діяльності області ілюструють відчутне зростання. Темпи приросту виробництва продукції за останні три роки характеризуються даними, наведеними в таблиці 8.1.

Однак для машинобудування у виробництві окремих видів продукції виробничо-технічного призначення спостерігалися тенденції до зменшення або повної заміни виробництва товарів складної, наукомісткої конструкції на більш прості, примітивні.

Незважаючи на в цілому високі темпи зростання виробництва, в найбільш скрутному становищі знаходяться виробництва з високим рівнем наукомісткості та великою доданою вартістю. Це сталося через те, що й досі не знайшли свого місця на ринку наші обласні гіганти машино- та приладобудування: „Черкаський приладобудівний завод“, „Завод телеграфної апаратури“, „Строммашина“ та „Фото-прилад“, „Укрп'єзо“, „Орізон“ у Смілі, „Магніт“ у Канєві та інші підприємства, які в основному працювали на оборону.

Таблиця 8.1 – Щорічні темпи приросту обсягів виробництва

Види промислової діяльності	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.
Разом промисловість	7,4	11,9	7,5	28,3	11,5
в т. ч.,					
харчова та переробка с/г продуктів	-3,3	16,8	11,6	34,2	18,7
легка промисловість	8,8	4,4	2,0	-12,9	33,8
целюлозно-паперова, поліграфічна промисловість; видавнича справа	98,2	9,1	10,1	21,4	36,8

Продовження таблиці 8.1

хімічна та нафтохімічна	15,2	10,1	7,9	25,5	- 6,3
металургія та оброблення металу	7,8	81,4	- 10,8	22,8	47
машинобудування	9,5	25,4	5,9	52,0	25,6
виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	3,3	- 0,8	- 4,4	16,1	1,1

На цих підприємствах не вдалося здійснити ефективну конверсію виробництва та переорієнтацію на інші ринки збуту і, як результат, промислові гіганти фактично стоять. Заморожено величезні матеріальні цінності, кваліфікований робітничий клас цих підприємств у переважній більшості звільнився з роботи. І, відверто кажучи, поки що не спостерігається якихось обнадійливих тенденцій. А ситуація тільки погіршується. Поступово руйнуються промислові споруди, старішає обладнання, звільняються, старіють та дискваліфікуються кадри підприємств.

Розірвані ланцюги створення вартості є особливо характерними для легкої промисловості:



Відсутність стратегії сучасного бізнесу – стратегії співробітництва – характерна для таких ланок виробництва, як ЧШК → Хімволокно; „Азот” (добрива) → сільгоспідприємства.

Для машинобудування у виробництві окремих видів продукції виробничо-технічного призначення спостерігалися тенденції до зменшення або повної заміни виробництва товарів складної, наукоємкої конструкції на більш прості, примітивні.

Наприклад, з 2000 р. повністю припинилося виробництво металорізальних верстатів, виробництво кувально-пресових машин практично зникає (0,4 % порівняно з 1990 р.), електродвигунів малої потужності для комплектування електробудових приладів зменшилось і в 2003 р. становить 6,8 % проти 1990 р. Виробництво персональних ЕОМ в 2002 р. також знизилось і становить 1,7 % проти 1995 р. (до 1990 р. взагалі не вироблялися). Це свідчить про те, що на ринку з'явилася більш конкурентоспроможна продукція зарубіжних вироб-

ників, яка витіснила вітчизняну. В результаті вітчизняні підприємства втрапили ринок збуту, а працездатне населення – робочі місця.

Такі види продукції, як технологічне устаткування для легкої промисловості і запасні частини до нього, хімічне обладнання і запасні частини до нього, взагалі зникли. Виробництво технологічного устаткування для переробних галузей АПК і запасні частини до нього в останні три роки має тенденцію до зростання. Після стрімкого спаду в 1990–1995 рр. в 2000–2002 рр. почали нарощуватися обсяги виробництва агрегатів і машин для виготовлення тіста, що свідчить про зростання попиту населення на нові види продукції хлібобулочних виробів, хоча в 2003 р. і для прогнозного 2004 р. спостерігається зменшення обсягу на 527 шт.

До позитивних зрушень слід віднести те, що, починаючи з 2000 р., налагоджено виробництво автобусів, обсяг якого зріс за три роки в 30 разів. Дана продукція хоча і є конкурентоспроможною на внутрішньому ринку, проте основні вузли та механізми постачаються з-за кордону, хоча технологічні, сировинні та інтелектуальні можливості для виробництва окремих власних комплектуючих на підприємствах Черкаської області є в наявності.

Особливе місце займає легка промисловість. В 1990 р. на підприємствах легкої промисловості Черкаської області працювало більше 21 тис. осіб, а в 2003 р. – всього 6,9 тис. або в 3,04 разу менше.

Статистика не дозволяє відслідковувати будь-яку інформацію про діяльність малих підприємств в цій галузі промисловості. Давальницька сировина, з одного боку, прив'язала цю галузь до внутрішніх розрахунків в доларах, з другого – викривила звітність, бо реалізація, скажімо, в легкій промисловості має за базу вартість переробки, а в харчовій – це ціни реалізації.

Незважаючи на загальну позитивну динаміку фізичних обсягів, частка збиткових підприємств становить 59,8 % (таблиця 8.2), а розміри збитків не корелюють з позитивною динамікою фізичного зростання промислового виробництва. Це справедливо для всіх галузей за винятком хіба що целюлозно-паперової промисловості та видавничої справи.

Очевидно, цим пояснюється в цілому несприятлива динаміка податкових платежів до бюджетів усіх рівнів промисловими підприємствами області (таблиця 8.3). Дані, наведені в таблицях 8.3–8.4, свідчать про значне погіршення фінансового стану в промисловості порівняно з 2000 р. Збитки від звичайної діяльності до оподаткування є досить високими і в 2004 р. перевищували цей показник за той же період 2000 р. в 1,6 разу. Але, незважаючи на суттєве зростання збитків, сума сплачених податків зменшилася лише на 20 %, оскільки значно зросли розміри прибуткового податку (в 1,7 разу в 2004 р.).

Таблиця 8.2 – Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн

Види промислової діяльності	1998 р. *	1999 р. *	2000 р. *	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.
разом	- 61083,3	- 156039,0	247019,0	- 28033,1	- 201591,9	- 44003	159784
в т. ч. промисловість	- 64326,7	838,2	- 16176,2	- 79276,6	- 144620,8	- 25230	105504
% збиткових підприємств	56,8	52,7	59,4	56,3	59,0	48,6	59,8
в т. ч.: харчова та переробка с/г продуктів	27735,2	63023,1	5590,0	- 24565,5	- 50762,6	5127	35976
легка промисловість	- 735,4	- 1966,8	- 3774,1	- 3312,1	- 8838,8	- 3661	6867
целюлозно-паперова, поліграфічна промисловість; видавничча справа	- 360,2	1500,3	- 3159,1	24043,4	1383,3	24559	44687
хімічна та нафтохімічна	- 94101,0	- 66597,2	47302,4	- 14685,6	17737,9	- 11345	23750
металургія та обробка металу	-	-	-	- 1992,9	- 2120,8	- 1782	323
машинобудування	- 8773,1	- 318,1	- 32949,0	- 7119,6	- 24490,3	- 30073	- 4311
виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	-	-	-	- 53262,0	- 76881,0	- 18454	- 16911

* За галузями; починаючи з 2001 року – за видами економічної діяльності (КВЕД).

Таблиця 8.3 – Дані про сплату платежів до бюджету всіх рівнів промисловими підприємствами Черкаської області за 2000–2004 рр., тис. грн

Показники	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.
Податки сплачені	347147	297087	219458	335542	536372
в т. ч.: в держбюджет	287434	226499	137690	239201	447737
в місцевий бюджет	59713	70588	81768	96341	88635
ПДВ	96773	81821	12398	78238	85273
в т. ч.: в держбюджет	96773	81821	12398	78238	85273
в місцевий бюджет	0	0	0	0	0
Податок на прибуток	73812	61161	32662	34701	58644
в т. ч.: в держбюджет	73663	60361	32642	34701	58640
в місцевий бюджет	149	800	20	0	4
Прибутковий податок	37976	46656	56056	70759	63437
Податкові пільги:					
з ПДВ	116873	136167	229276	685873*	359637**
з податку на прибуток	9308	5136	9711	42145	24133**

* Дані про суми отриманих пільг в оподаткуванні, що отримані всіма підприємствами області.

** Дані про суми отриманих пільг в оподаткуванні за 2004 рік надано за 9 місяців.

Тобто бюджет поповнюється не за рахунок зростання ефективності підприємств, а за рахунок посилення податкового тиску на працюючих.

Таблиця 8.4 – Динаміка основних фінансових показників промислового комплексу Черкаської області за 2000–2004 рр., %

Показники	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.
Збитки від звичайної діяльності до оподаткування	100	490	894	827	—
Податки сплачені	100	85,58	63,22	96,5	129
в т.ч. ПДВ	100	84,55	12,81	80	87
податок на прибуток	100	82,9	44,25	47	80
прибутковий податок	100	122,9	147,61	187	170
Податкові пільги всього	100	112,0	189,4	229,8	307
Індекс промислового виробництва, %	100	119	128	165	184

* Подвоєно піврічний показник

Як видно з таблиці 8.5, в економіці Черкаської області промисловою створюється 23,5 % валової доданої вартості.

Проте слід зазначити, що з усіх видів економічної діяльності промисловість є чи не найменш ефективною ланкою виробництва товарів та послуг.

Варто лише порівняти обсяги використання паливно-енергетичних ресурсів з доданою вартістю, що створюється в цій галузі. Так, в промисловості області споживається 73,57 % всіх видів палива, тепло- і електроенергії. На неї припадає 74,5 % всіх шкідливих викидів в атмосферу.

Таблиця 8.5 – Основні показники діяльності галузей економіки Черкащини за 2004 р.

Види економічної діяльності	ВДВ, %	Використання палива, тепло- і електроенергії, %	Викиди шкідливих речовин в атмосферу, %	Частка збиткових підприємств, %	Кредиторська заборгованість на 01.05 р., %
1	2	3	4	5	6
Разом	100	100	100	30,9	100
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	29,0	6,7	3,62	16,7	12,7

Продовження таблиці 8.5

1	2	3	4	5	6
Промисловість	23,5	73,57	74,5	40,2	66,4
Будівництво	2,8	0,68	2,4	22,3	2,34
Транспорт та зв'язок	10,9	16,9	12,4	31,2	0,8
Оптова і роздр. торгівля, послуги з ремонту	10,0	0,75	1,54	31,6	15,9
Інші	23,8	1,4	5,54		1,85

* Валова додана вартість (дані за 2003 р.).

** При перерахунку в умовне паливо приймали, що: 1 Гкал = 1/7 т ум. палива; 1 млн кВт/год = 123 т ум. палива.

Знадто високими є також розміри збіжків та кредиторської заборгованості в промисловості (таблиця 8.6). За останні два роки дебіторська заборгованість на підприємствах промисловості зростає в 1,48 разу, а кредиторська – в 1,32 разу. Остання перевищувала попередню в 1,45 разу (станом на 1.01.04 р.). Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською на цей же період становила: в харчовій промисловості та переробці сільськогосподарських продуктів в 1,36 разу; в легкій промисловості – в 1,42 разу; в хімічній і нафто-хімічній промисловості – в 1,41 разу.

Як відомо, збільшення кредиторської заборгованості рівнозначне приросту фінансових ресурсів. Збільшення дебіторської заборгованості рівнозначне скороченню чистого грошового потоку (вкладання фінансових ресурсів), а зниження боргу дебіторів означає додатковий приплив грошей (приріст фінансових ресурсів).

Основними причинами великої кредиторської і дебіторської заборгованості є збитковість підприємств, відсутність відповідального власника та ефективних механізмів, „вимивання” обігових коштів, слабка платіжна дисципліна. Необхідно наведення порядку в організації матеріально-технічного постачання з метою недопущення накопичення понаднормативних запасів сировини, матеріалів, інших виробничих запасів, готової продукції, прискорення розрахунків за відвантаженою продукцією і на цій основі – прискорення оборотності коштів, вкладених у дебіторську заборгованість.

Таблиця 8.6 – Розподіл кредиторської і дебіторської заборгованості за видами промислової діяльності, тис. грн

Види промислової діяльності	Обсяги виробництва січень-листопад 2004 р., тис. грн	Кредиторська заборгованість			Дебіторська заборгованість		
		на 1.01.02 р.	на 1.01.03 р.	на 1.12.04 р.	на 1.01.02 р.	на 1.01.03 р.	на 1.12.04 р.
Промисловість	4846266,3	1541445,7	2040472,2	2640498	946035,3	1401755,6	1805767
Добувна промисловість	97182,4	46478,9	41401,4	30670	19762,2	27163,9	33252
Обробна промисловість	4168463,5	1021657,1	1494116,2	2090747	563421,3	1015603,4	1437234
в т. ч.:							
харчова промисловість та переробки сільсько-господарських продуктів	1917311,4	436400,7	512926,7	680532	249334,8	306530,5	512145
легка промисловість	61945,7	23453,4	26403,0	16790	13841,7	13366,7	11207
виробництво деревини та виробів з деревини	58385,0	9304,6	17194,7	13934	5259,3	7137,4	14988
целюлозно-паперова, поліграфічна промисловість; видавнича справа	358620,9	16052,2	26631,4	51303	11671,4	15799,8	32695
виробництво коксуг та продуктів нафто-персробики	1113,6	116,0	195,5	560	25,5	56,3	588
хімічна та нафтохімічна промисловість	1275091,1	350767,1	657205,9	1085281	199197,3	537128,2	747427
машинобудування	313189,5	151484,3	218015,5	212251	64058,4	115689,1	76647
виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	580620,4	473309,7	504954,6	519081	362851,8	358988,3	335281

Таблиця 8.7 – Структура промисловості за спожитими паливно-енергетичними ресурсами та шкідливими викидами в атмосферу та водойми

Види промислової діяльності	Частка в загальному виробництві, %	Частка шкідливих викидів в атмосферу, %	Питоми шкідливі викиди в атмосферу, кг/1000 грн реалізованої продукції	Частка шкідливих викидів у водойми, %	Питоми шкідливі викиди у водойми, кг/1000 грн реалізованої продукції	Частка спожитих ПЕР, %	Споживання ПЕР, кг умовного палива/грн	Загальні шкідливі викиди, кг/1000 грн реалізованої продукції	Витрати на природоохоронні заходи, грн/1000 грн реалізованої продукції
Вся промисловість	100	100	6,8	100	27,6	100	0,52	34,4	10,49
Добувна промисловість	2,1	7,1	22,9	0,13	1,7	2,17	0,53	24,6	7,5
Харчова промисловість та переробка сільськогосподарської продукції	40,9	11,8	1,96	1,36	0,9	17,35	0,22	2,86	0,87
Легка промисловість	1,9	0,7	2,1			0,76	0,21	2,1	0,64
Виробництво деревини та виробів з деревини	1,6	0,8	3,4			1,02	0,32	3,4	1,04
Хімічна промисловість	25,8	43,9	11,6	72,23	77,5	41,1	0,82	89,5	27,3
Металургія та обробка металів	1,1	0,7	3,7			0,04	0,2	3,7	1,13
Машинобудування	8	2,2	1,87	0,19	0,7	1,66	0,11	2,57	0,78
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	9,3	32,5	24,1	26,07	77,9	35,89	2,0	102	31,11
Інші	9,3	0,3	0,22	0,02	0,15	0,01	0,05	0,37	0,113

За статистичними даними, наведеними в таблиці 8.7, в 2003 р. найбільшими споживачами ПЕР та забруднювачами атмосферного повітря є підприємства хімічної промисловості і виробництва електроенергії, газу та води. Частка спожитих ними паливно-енергетичних ресурсів становить 41,1 та 35,89 % відповідно, а шкідливих викидів в атмосферу – 43,9 та 32,5 % при частці виробництва продукції 25,8 і 9,3 % відповідно. Тобто на 1 % частки у виробництві припадає 1,59 та 3,9 % частки ПЕР та 1,7 і 3,5 % частки шкідливих викидів в атмосферу відповідно для хімічної промисловості і виробництва та розподілу електроенергії, газу та води. В той час, як для машинобудування і легкої промисловості останні показники становлять відповідно 0,21 і 2,8 % та 0,4 % і 0,36 %. Споживання ПЕР в розрахунку на одну гривню виготовленої продукції для хімічної промисловості і виробництва електроенергії, газу та води становить відповідно 2,0 та 0,82 кг/грн, в той час, як для машинобудування і легкої промисловості всього 0,11 і 0,21 кг/грн.

Найбільшу питому величину шкідливих викидів в розрахунку на тисячу гривень мають виробництво електроенергії, газу та води (24,1 кг/1000 грн) добувна промисловість (22,9 кг/1000 грн) та хімічна промисловість (11,6 кг/1000 грн) при значенні цих показників для машинобудування та легкої промисловості – 1,87 та 2,1 кг/1000 грн.

У 2003 р. викиди забруднювальних речовин в атмосферу здійснювали 818 підприємств. Серед забруднювальних речовин 79 % становили гази та рідкі речовини, в тому числі сірчаний ангідрид – 17,4 %, оксиди азоту – 16,1 % та оксид вуглецю – 25,3 %. Викиди забруднювальних речовин у повітряний басейн від стаціонарних джерел забруднення у 2003 р. порівняно з 2002 р. зросли на 25,3 %. Динаміка викидів забруднювальних речовин в атмосферу стаціонарними та пересувними джерелами наведена в таблиці 8.8.

Основними забруднювачами повітря залишилися ВАТ „Азот“, з валовими викидами забруднювальних речовин в атмосферу 7,97 тис. тонн, що становить 24,2 % від загального викиду по області, ДП „Черкаська ТЕЦ“ – 2,86 тис. тонн (9,8 %), ВАТ „Черкаське хімволокно“ – 2,1 тис. тонн (7,2 %), КАТП 2328 – 1,1 тис. тонн (4 %), ВАТ „Ватутинський комбінат вогнетривів“ – 0,9 тис. тонн (3,1 %), Золотоніське управління магістральних газопроводів – 0,8 тис. тонн (3 %), ВАТ „Дашуківські бентоніти“ Лисянського району – 0,7 тис. тонн (2,4 %), Тальнівська газокompресорна станція – 0,7 тис. тонн (2,4 %), Селищанський цукровий завод Корсунь-Шевченківського району – 0,4 тис. тонн (1,4 %), ВАТ „Пальмірський цукровий завод“ Золотоніського району – 0,4 тис. тонн (1,4 %). На ці підприємства припадає 64 % усіх викидів забруднювальних речовин, які здійснюються стаціонарними джерелами.

Таблиця 8.8 – Динаміка викидів в атмосферне повітря, тис. тонн

	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.
Загальна кількість викидів, в т. ч.:	93,1	92,2	92,4	98,4
– від стаціонарних джерел забруднення	28,8	26,0	29,3	36,7
– від автотранспорту	64,3	66,2	63,3	61,7

Як правило, при збільшенні обсягів виробництва на окремих підприємствах збільшується рівень забруднень. Це обумовлено тим, що у більшості виробництва проєкційний ресурс обладнання практично вичерпаний. Тому ступінь уловлювання забруднювальних речовин нестатистично низький. Очисне обладнання має 50–70 % зношення.

Визначений шкідливий вплив на здоров'я забруднювачів. На загальну захворюваність таких хвороб, як органи дихання, системи кровообігу, органів травлення, ендокринної системи, нервової системи, бронхіт хронічний, астма бронхіальна, цукровий діабет, алергічний риніт, первинна пневмонія, вроджені аномалії тощо найбільший вплив мають такі забруднювачі: окиси азоту, сірчистий ангідрид, окис вуглецю, вуглеводні, легкі органічні сполуки.

Основними джерелами викидів цих забруднювачів в області є автотранспорт (87 % оксиду вуглецю, 85 % вуглеводнів, 45 % оксидів азоту), ВАТ „Азот” (12 % оксиди азоту, 14 % легкі органічні сполуки, 89 % аміаку), ДП Черкаська ТЕЦ (24 % сірчистий ангідрид, 13 % оксиди азоту).

За останні чотири роки мають тенденцію до зростання захворювань (на 1 тис. населення): алергічний риніт – на 56,95 %, бронхіт хронічний – на 44,38 %, хвороби системи кровообігу – 26,5 %, первинна пневмонія – 15,95 %, хвороби органів травлення – 13,5 %, цукровий діабет – 5,77 %, астма бронхіальна – 4,77 %.

Основними забруднювачами водоймищ серед промислових підприємств області є ВАТ „Азот” з обсягами скиду забруднювальних речовин в поверхневі водні об'єкти 45201,26 тонн на рік, що становить 40,8 % від загальних викидів, ВАТ „Черкаське хімволокно” – 34787,7 тис. тонн (31,4 %), КП „Черкасиводоканал” – 23197,2 тис. тонн (20,9 %), Смілянське ВП „Водгос” – 2039,3 тис. тонн (1,84 %), СКВП „Шевченківський водоканал” – 1378,3 тис. тонн (1,2 %), „Вагупицький водоканал” – 1357,6 тис. тонн (1,2 %). Серед галузей промисловості за даними, наведеними в таблиці 8.7, найбільшими забруднювачами водоймищ є такі галузі промисловості, як хімічна, виробництво та розподіл електроенергії, газу та води. Частка їх викидів становить відповідно 72,23 та 26,07 %, або на 1 % обсягу виробництва припадає 2,79 і 2,80 % шкідливих викидів у водойми. В розрахунку на тисячу гривень найбільшу величину становить вироб-

ництво та розподіл електросенергії, газу та води (87,08 кг/1000 грн) та хімічна промисловість (83,38 кг/1000 грн) при значенні цього показника для машинобудування – 0,74 кг/1000 грн.

Аналіз даних, наведених в таблиці 8.7, свідчить про те, що, змінивши структуру промислового комплексу області за рахунок зменшення частки хімічної промисловості і виробництва та розподілу електросенергії, газу та води на користь, скажімо, легкої та машинобудівної галузей, можна очікувати не тільки зменшення паливно-енергетичних ресурсів, але й зменшення екологічно шкідливого навантаження на середовище проживання населення.

В таблиці 8.9, наведена величина питомих витрат, спожитих ПЕР в загальній їх величині.

Таблиця 8.9 – Питома вага спожитих паливно-енергетичних ресурсів, %

Види промислової діяльності	Паливо	Тепло-енергія	Електро-енергія
Вся промисловість	61,92	28,47	9,61
Добувна промисловість	81,58	9,59	8,83
Харчова промисловість	57,65	35,65	6,69
Легка промисловість	47,99	41,76	10,25
Виробництво деревини та виробів з деревини	66,76	25,43	7,80
Хімічна промисловість	32,46	50,69	16,85
Металургія та обробка металів	23,05	13,17	63,78
Машинобудування	46,36	23,67	29,97
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	62,12	21,95	15,94

Як видно з таблиці 8.9, найбільше споживання по промислому комплексу займає паливо (61,92 %), а найменше – електроенергія (9,61 %). Серед видів промислової діяльності, що найбільше споживають паливо, виявилися добувна промисловість (81,58 %), виробництво деревини та виробів з деревини (66,76 %) та харчова промисловість (57,65 %).

Найменшим споживачем даного виду ПЕР виявилися підприємства металургії та оброблення металу (23,05 %), хоча в споживанні

електроенергії вони є лідерами. Найбільшими споживачами теплоенергії є хімічна (50,69 %) та легка промисловість (41,76%), а найменшими – добувна промисловість (9,59 %). Найменшу кількість електроенергії споживає харчова промисловість (6,69 %).

В таблицях 8.7 та 8.9 частка спожитих ПЕР та їх питоме споживання наведені в натуральних показниках (1 ум. палива). Оскільки для економічної оцінки видів промислової діяльності необхідно використовувати ценові показники, а статистика їх не обраховує, нами були виконані спеціальні дослідження останніх, які наведені в наступному розділі.

8.4. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВ, ЯКІ ДОСЛІДЖУВАЛИСЯ

В попередніх розділах розглянуті окремі узагальнюючі показники видів промислової діяльності області. Для остаточного встановлення ключових параметрів, необхідних для формування конкурентоспроможної структури промислового комплексу, були виконані спеціальні дослідження результатів господарської діяльності представницького складу підприємств всіх видів промислової діяльності.

В ході дослідження були вивчені матеріали 134 підприємств, в тому числі 13 підприємств легкої промисловості, семи підприємств хімічної промисловості, 45 підприємств машинобудування, 58 харчової промисловості та 18 підприємств інших галузей. Всього досліджуваними підприємствами було вироблено 73,1 % промислової продукції області.

Оцінка представництва досліджуваного блоку промислового комплексу Черкаської області наведена в таблиці 8.10.

Досить висока частка охоплених дослідженнями підприємств всіх видів промислової діяльності дає підставу вважати отримані результати достатньо надійними та достовірними.

Відповідно до програми досліджень підприємства надавали первісні дані, які включали 42 показники господарської діяльності. Надані керівництвом підприємств матеріали були згруповані за видами та підвидами промислової діяльності і зведені в таблицю 8.10. Аналіз показав, що більшість галузей промисловості області, крім хімічної, мають значні резерви виробничих потужностей. Визокремлюючи цей показник і зведемо до таблиці 8.11. Як видно з цієї таблиці, використання виробничих потужностей в хімічній, целюлозно-паперовій промисловості, виробництві та розподіленні електроенергії, газу та води становить від 73 до 85,8 %, в той час, як в текстильній промисловості, приладобудуванні, молокопереробній і спиртогорілчаній галузі – від 18,3 до 30,7 %.

Таблиця 8.10 – Оцінка представництва досліджуваного блоку промислового комплексу

Види промислової діяльності	Досліджувані обсяги, тис. грн	у % до загальнообласних *	у % до загального обсягу	
			за дослідженнями	разом
Промисловість	2279234	73,1	100	100
Добувна	24083	37,8	1,06	2,2
Обробна, в т. ч.:	2012483	86,8	88,3	86,9
– харчова та переробка сільськогосподарських продуктів	714884	62,1	31,37	39,9
– легка	30787	85,8	1,35	1,5
– виробництво деревини та виробів з деревини	8038	44,1	0,35	0,7
– целюлозно-паперова, поліграфічна промисловість, видавнича справа	135384	73,4	5,94	5,3
– хімічне виробництво	1039052	100	45,59	29,6
– виробництво інших неметалевих виробів (будматеріалів, скловиробів)	5615	29,2	0,25	0,8
– металургія та обробка металу	7630	74,1	0,34	0,5
– машинобудування	141539	67,0	6,21	8,0
Виробництво та розподілення електроенергії, газу і води	109015	34,7	4,79	10,9

* Без малих підприємств.

Таблиця 8.11 – Використання виробничих потужностей на досліджуваній групі підприємств в 2003 р.

Види промислової діяльності	%
1	2
Харчова промисловість та переробка сільськогосподарської продукції, в т. ч.:	48,9
– молокопереробна	18,3
– спиртогорілчана	21,8
Легка промисловість, в т. ч.	62,9
– текстильна	17,3

Продовження таблиці 8.11

1	2
Машинобудування, в т. ч.	49,0
– приладобудування	30,7
Металургія та оброблення металу	33,0
Хімічна промисловість	85,8
Добувна промисловість	65,6
Виробництво інших неметалевих мінеральних виробів	89,5
Виробництво деревини та виробів з деревини	45,0
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	73,0
Целюлозно-паперова, поліграфічна промисловість: видавнича справа	80,1

На окремих підприємствах, таких як АТЗТ „Черкаський шовковий комбінат“, ЗАТ „Уманська взуттєва фабрика“, законсервовано до 85 % потужностей, на значній кількості підприємств, особливо в машинобудівній галузі, законсервовано 35–40 % потужностей (якщо вони не ліквідовані шляхом продажу). В такій підгалузі харчової промисловості та перероблення сільськогосподарської продукції, як цукрова промисловість, в Черкаській області в 2003 р. налічувалося 23 цукрові заводи, проте працювали з них лише 11, або 47 %, решта заводів збанкрутіли, обладнання їх продали. Це означає, що реально потужності по цій підгалузі завантажені не більше ніж на 43 %.

Узагальнена якісна характеристика видів промислової діяльності подана в таблиці 8.12. В цій таблиці споживання ПЕР враховано в гривнях.

Як видно з таблиці 8.12, обсяги виробництва продукції по досліджуваній сукупності промислових підприємств за 2001–2002 рр. зросли на 29,9 %, чисельність працюючих знизилась на 8,9 %, сума сплачених податків зменшилася в 1,62 разу, в тому числі сплачених у місцевий бюджет – в 1,25 разу, споживання паливно-енергетичних ресурсів зросло на 25,6 %, дещо збільшилися обсяги шкідливих викидів.

Отже, залишається актуальною проблемою пошук шляхів зменшення енергоспоживності промислового виробництва та його шкідливого впливу на навколишнє середовище. Екологічно найбільш шкідливим є хімічне виробництво. Як видно з таблиці 8.13, при частці у виробництві (охопленому даним дослідженням) 47–48 % хімічне виробництво дає 76–83 % шкідливих викидів у атмосферу. З другого боку, на харчову промисловість та машинобудування припадає 38–40 % обсягів промислової продукції і лише 6,1–6,5 % шкідливих викидів. Хімічна промисловість є також основним споживачем паливно-енергетичних ресурсів (83,3–87,7 %), в той час, як харчова промисловість разом з машинобудуванням споживає всього 9,9–14,4 % цих ресурсів.

Таблиця 8.12 – Якісна характеристика видів промислової діяльності (дані по промисловості прийняті за 100), %

Види промислової діяльності	Роки	Обсяг реалізованої продукції	Зайнятих	Податки сплачені	Спожив. паливно-енергетичних ресурсів	Шкідливі викиди (разом)	Податки, сплачені в місцевий бюджет
1	2	3	4	5	6	7	8
Харчова промисловість та переробка сільськогосподарської продукції	2000	30,53	23,81	33,94	11,73	4,24	29,14
	2001	29,5	26,68	32,83	8,26	4,16	29,88
	2002	30,46	29,01	38	8,28	4,1	29,73
Легка промисловість	2000	1,97	10,47	0,81	0,85	0,15	1,71
	2001	1,15	9,41	1,02	0,54	0,26	1,72
	2002	1,31	8,86	2,01	0,78	0,3	2,35
Машинобудування	2000	6,86	28,67	6,82	2,81	2,25	13,06
	2001	9,1	28,48	6,81	2,46	2,44	13,04
	2002	6,35	25,97	8,14	2,86	2,18	23,53
Металургія та обробка металу	2000	0,32	3,31	1,14	0,11	0,15	0,44
	2001	0,41	2,45	0,45	0,083	0,14	0,4
	2002	0,33	1,42	0,37	0,10	0,14	0,65

Продовження таблиці 8.12

1	2	3	4	5	6	7	8
Хімічна та нафтохімічна промисловість (без фармацевтичної промисловості)	2000	44,32	24,05	28,6	83,33	75,99	38,09
	2001	46,3	24,09	27,61	87,84	76,21	34,85
	2002	51,39	24,09	15,21	86,93	83,36	7,61
Добувна промисловість	2000	1,2	2,21	1,15	0,32	1,34	1,51
	2001	0,68	2,23	1,31	0,24	1,21	1,39
	2002	1,03	2,27	1,14	0,28	1,74	2,91
Виробництво інших неметалевих мінеральних виробів	2000	0,16	1,5	0,09	0,16	0,15	0,22
	2001	0,13	1,62	0,3	0,13	0,17	0,45
	2002	0,23	1,71	0,39	0,22	0,19	0,96
Виробництво деревини та виробів з деревини	2000	0,19	0,69	0,1	0,02	0,01	0,24
	2001	0,21	0,79	0,19	0,02	0,01	0,28
	2002	0,33	1,21	0,19	0,02	0,01	0,37
Виробництво та розподілення електроенергії, газу і води	2000	6,8	2,96	12,07	0,68	15,85	8,54
	2001	3,56	3,11	7,65	0,41	15,53	7,71
	2002	4,5	3,45	9,78	0,46	17,1	15,5
Целюлозно-паперова, поліграфічна промисловість, видавнича справа	2000	7,31	0,97	15,97	0,08	0,008	10,7
	2001	4,45	0,98	22	0,09	0,001	10,9
	2002	5,59	0,94	25	0,16	0,001	18

Таблиця 8.13 – Інтегральна оцінка домінуючих видів промислового виробництва, у % від загальнопромислової

	Харчова промисловість та машинобудування			Хімічне виробництво			Легка промисловість		
	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2000 р.	2001 р.	2002 р.
Обсяги виробництва	39,12	37,79	39,9	46,8	48,3	48,4	2,08	1,67	1,43
Чисельність зайнятих	50,18	53,23	54,42	25,9	24,57	25,2	10,68	9,50	8,82
Податки сплачені	47,28	49,99	60,22	33,44	34,94	19,33	0,97	1,30	2,64
в т.ч. податки, сплачені у місцевий бюджет	45,3	46,1	59,4	38,2	38,0	8,75	1,83	1,85	2,62
Споживання паливно-енергетичних ресурсів	14,43	9,85	11,03	83,34	87,72	86,77	0,86	0,54	0,78
Шкідливі викиди	6,34	6,46	6,05	75,94	76,14	83,44	0,16	0,26	0,30
Інвестиції в основний капітал	29,94	33,7	41,8	12,5	22,1	14,5	5,22	4,7	0,74
Віддача інвестицій в основний капітал, грн/грн	3,80			2,32			- 0,65		

Таблиця 8.14 – Обрані показники ефективності функціонування основних галузей промислового комплексу Черкащини по досліджуваній групі підприємств

Види економічної діяльності	Частка в загальному виробництві, %	$\frac{П_v + А}{Р}$ грн/грн	$\frac{ВДВ}{Р}$ грн/грн	Використання земельної площі, тис. грі/га	Використання виробничих потужностей, %	Споживання паливно-енергетичних ресурсів, грі/грн	Шкідливі викиди, кг/тис. грі	
							Разом	в т. ч. у водойми
Машинобудування та металообробка	7,6	0,092–0,103	0,4–0,495	227–350	17–35	0,08–0,102	6,2–9,2	0,5–1,63
Харчова промисловість	37,7	0,125–0,21	0,25–0,31 *	270–348	27–72	0,062–0,086	2,8–3,7	0,52–0,57
Легка промисловість	1,1	0,144–0,159	$\frac{0,561}{0,627}$	597–632	11–55	0,102–0,135	2,7–5,4	немає даних
Хімічна промисловість	30,9	0,01–0,059	0,21–0,34	1035–1349	89–92 * *	0,41–0,54	36–42,7	26,5–42,8
Виробництво та розподіл електроенергії	10,2	0,061–0,079	0,15–0,24	165–259	немає даних	2,3–3,7	92–128	немає даних

* Без підприємств по виготовленню м'ясних та молочних товарів.

** ВАТ "Азот", ВАТ "Хімволокно"

Як видно з таблиці 8.14, незважаючи на низький рівень використання виробничих потужностей, легка промисловість та машинобудування ілюструють кращі якісні показники порівняно, скажімо, з хімічною промисловістю. Так, на 1 грн реалізованої продукції в машинобудуванні створюється 0,4–0,5 грн валової доданої вартості, в легкій промисловості – 0,56–0,63 грн, а в хімічній лише 0,21–0,34 грн. Це при тому, що споживання паливно-енергетичних ресурсів в хімічній промисловості в 4–5 разів більше, ніж у вказаних вище галузях, а шкідливих викидів до 15 разів більше.

Результати комплексного дослідження господарської діяльності підприємств, доповнених загальновідомими статистичними даними держкомстату, використані для розробки методики оцінки конкурентоспроможності промислового комплексу, визначення інтегральних показників пріоритетності видів промислової діяльності та вибору оптимальних шляхів розвитку промислового комплексу на середньострокову перспективу.

Методика розрахунку вищезазначених показників подана в наступному розділі.

Змінюючи структуру промислового виробництва на користь пріоритетних підприємств, їх кластерів та сегментів ринку, можна значно підвищити ефективність функціонування всього промислового комплексу.

8.5. МЕТОДИКА ОЦІНКИ ПРІОРИТЕТНОСТІ СКЛАДОВИХ ЧАСТИН ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

Вибір критеріїв оцінки пріоритетності є однією з найважливіших задач структурної політики. Тому, в першу чергу, слід визначитися з тими показниками, які мають бути покладені в основу оцінки пріоритетності видів промислової діяльності.

Такими, на наш погляд, мають бути ефективність виробництва, частка товарів народного споживання, енергосміність, коефіцієнт економічного розвитку, коефіцієнт подагкового навантаження, обсяг щорічних викидів на 1 грн виробленої продукції, тривалість кредиторської заборгованості, частка експортної та імпоротної продукції.

Показник ефективності виробництва в галузі пропонується визначати як співвідношення новоствореної (доданої) вартості до загального випуску товарної продукції:

$$K_e = \frac{ВДВ}{P}, \quad (8.4)$$

де ВДВ – валова додана вартість, P – обсяг реалізації продукції.

Оцінюючи пріоритетність видів промислової діяльності, досить важливим є вибір шкали, за якою будуть оцінюватись обрані показники. Так, будемо вважати, що максимальне значення коефіцієнта пріоритетності має дорівнювати 1,0. Отже, коефіцієнти з меншою пріоритетністю будуть визначатися в частках одиниці. Найменш пріоритетний коефіцієнт може дорівнювати нулю.

Прийнявши коефіцієнт пріоритетності для найбільш ефективної галузі за одиницю, визначимо коефіцієнт пріоритетності будь-якої іншої галузі за формулою

$$K_i^{ef} = \frac{K_{e_i}}{K_e^{max}}, \quad (8.5)$$

де K_i^{ef} – коефіцієнт пріоритетності i -ї галузі за показником ефективності; K_{e_i} – ефективність i -ї галузі; K_e^{max} – максимальна ефективність виробництва серед розглянутих видів промислової діяльності.

Ресурсомісткість вітчизняної продукції перевищує світовий рівень у 2–3 рази, а енергоємність – у 6–9 разів. Така ситуація повинна викликати потужний імпульс для швидкого відновлення нових енергозберігаючих технологій в промисловості. На передньому краю реформи повинні стояти скорочення витрат, адже завдяки скороченню витрат зменшується обсяг необхідних інвестицій. Конкуренція між підприємствами в умовах вільного ринку швидко приведе до ліквідації тих з них, які не економлять на ресурсах, і тому не працюють з найнижчими затратами. Але це відбудеться лише за умов, що держава не буде підтримувати, дотувати та надавати пільги таким марнотратним галузям та підприємствам.

Отже, з цієї точки зору найбільш пріоритетними будуть галузі, енергоємність виробництва в яких є найнижчою. Враховуючи це, визначаємо коефіцієнт пріоритетності за енергоємністю виробництва:

$$K_i^{en} = \frac{e^{min}}{e_i}, \quad (8.6)$$

де K_i^{en} – коефіцієнт пріоритетності i -ї галузі за показником енергоємності виробництва; e^{min} – мінімальна енергоємність (серед об'єктів дослідження); e_i – енергоємність i -ї галузі.

Енергоємність виробництва галузі визначали як обсяг паливно-енергетичних ресурсів, що були витрачені на виробництво 1 тн продукції, тобто:

$$e = \frac{E}{P}, \quad (8.7)$$

де E – загальний обсяг використаних паливно-енергетичних ресурсів на виробництво продукції галузі, грн.

У сучасних умовах вузькості внутрішнього ринку, важливими є галузі, що виробляють товари народного споживання (ТНС). Тому при визначенні пріоритетності галузі слід враховувати такий показник, як частка товарів народного споживання в загальному обсязі виробленої продукції. Зрозуміло, що найоптимальнішим з огляду на вищесказане, буде максимізація частки ТНС. Коефіцієнт пріоритетності за цим показником

$$K_i^{\text{ТНС}} = \frac{\eta_i}{\eta^{\text{max}}}, \quad (8.8)$$

де $K_i^{\text{ТНС}}$ – коефіцієнт пріоритетності i -ї галузі за показником виробництва товарів народного споживання; η_i – частка ТНС в загальному випуску продукції i -ї галузі; η^{max} – максимальна частка ТНС (серед об'єктів дослідження).

Якщо пріоритетність визначати лише за одним показником, можна прийти до неправильного рішення. Галузь, що є абсолютно непріоритетною за одним з показників, відповідно до іншого може мати найвищу пріоритетність. Отже, не слід звужувати інтереси до визначення якогось одного пріоритету. Навпаки, має бути розглянуто якомога більше показників, що можуть визначати пріоритетність видів промислової діяльності з метою більш об'єктивної її оцінки.

Відповідно до розглянутих вище прикладів всі показники, за якими може визначатися пріоритетність галузей, можна поділити на дві групи. Так, наприклад, аналізуючи показники ефективності виробництва та частки ТНС, за найбільш пріоритетний ми приймали показник з найвищим (максимальним) значенням. Щодо показника використання енергетичних ресурсів, то найпріоритетнішим ми визнали показник з найменшою енергоємністю. Отже, всі можливі показники слід віднести до двох груп:

1. Показники, де критерієм виступає максимізація їх значення – max.
2. Показники, де критерієм виступає мінімізація їх значення – min.

До першої групи показників, головним критерієм яких є максимізація їх значень, ми віднесли такі:

- ефективність виробництва;
- частка ТНС у виробництві продукції;
- коефіцієнт економічного розвитку, що визначався як співвідношення власних інвестиційних ресурсів (сума чистого прибутку (Π_i) та амортизаційних відрахувань (A)) до обсягів виробництва:

$$K_{\text{екс}} = \frac{\Pi_{\text{екс}} + A}{P}; \quad (8.9)$$

– коефіцієнт податкового навантаження, що визначається як співвідношення суми всіх сплачених податків (Σ Под) до обсягів виробництва:

$$K_{\text{п.в}} = \frac{\Sigma \text{Под}}{P}; \quad (8.10)$$

– частка експорту в обсязі реалізованої продукції.

Віднесення таких показників, як коефіцієнт податкового навантаження та частка експорту в обсязі реалізованої продукції до першої групи, де критерієм оптимізації виступає максимізація їх значення, може бути дещо суперечливим. Так, максимізація коефіцієнта податкового навантаження може призвести до погіршення стану галузі та уповільнення її розвитку. Важко уявити, що галузь, яка сплачує значні суми податків, може ефективно працювати та мати достатньо засобів для економічного зростання. Проте лише виробництва, які ефективно працюють і створюють значні обсяги доданої вартості, мають можливості сплачувати податки. З точки зору держави та необхідності поспішно поповнювати бюджетні надходження саме такі галузі є найбільш перспективними. А враховуючи постійний дефіцит бюджетних надходжень, обрання за критерій оптимізації максимізацію коефіцієнта податкового навантаження є виправданим.

Неоднозначним є також віднесення до першої групи показників частки експорту в обсязі реалізованої продукції. Безперечно, зростання обсягів експорту є позитивним і бажаним, оскільки це одне з найважливіших джерел надходження валюти до країни. Проте варто також враховувати при цьому структуру експорту.

Врахування такого показника, як частка експорту в загальному виробництві, значно підвищить пріоритетність чорної металургії та хімічної промисловості, адже саме вони є найбільшими експортерами своєї продукції. Однак товарна структура експорту в цих галузях недосконала: переважає продукція низької якості та глибини переробки. "брудна" з точки зору екології. Наприклад, в хімічній та нафтохімічній промисловості в структурі експорту третина припадає на мінеральні добрива. В чорній металургії частка такої продукції, як напівфабрикати заліза та нелегованої сталі, руда, шлаки, металобрухт становить майже 50 %. Вкрай низькою є частка сталі, що розливається в машинах безперервного лиття (10 %), в той час, як в розвинених країнах – 90 %. Низькою є також частка легованих марок сталі, тонкого листа, жерсті, каліброваного і холодного прокату, профілів для вагонобудування та сільськогосподарського машинобудування. Україна – єдина в світі металургійна країна, де експортується більше

металобрухту, ніж споживається власними підприємствами.

Проте проблема не в тому, що Україна експортує метал, імпортує автомобілі та побутову техніку. Проблема в тому, що в структурі цього товарообміну не відбувається ніяких змін. Експорт товарів стане вигідним, а галузі, що експортують, – пріоритетними тільки за умови, що товарна структура цього експорту зміниться.

У 1992 р. частка експорту в структурі ВВП становила 24 %. В 2003 р. ситуація змінилася: частка експорту становила 59 %, і тільки 41% – внутрішнє споживання. Це майже вдвічі перевищує світові показники та майже втричі перевищує питому вагу експорту Росії та Польщі. Поставки української металопродукції на внутрішній ринок та експорт – 14,1 та 85,9 %. Вузькість внутрішнього ринку не створює належних стимулів для інвестування як з боку вітчизняних, так і з боку іноземних інвесторів. За цих умов експорт стає гіпертрофованим чинником економічного зростання.

При такому співвідношенні експорту і внутрішнього ринку економіка країни стає повністю залежною від зовнішньоекономічної кон'юнктури. В зв'язку з цим зрозуміло, наскільки важливим для нас є забезпечення випереджувальних темпів розвитку внутрішнього ринку. Однак ця проблема може бути вирішеною тільки при наявності відповідних інструментів активної державної політики. Наприклад, як коефіцієнт пріоритетності можна взяти частку в загальному обсязі товарної продукції товарів, що ідуть на внутрішнє споживання. В такому випадку галузі, що мають велику частку експорту, не будуть пріоритетними.

Слід також врахувати такий показник, як обсяг шкідливих речовин, що викидають підприємства тієї чи іншої галузі в атмосферне повітря та водоймища. Можна сказати, що найпріоритетнішим для економіки країни є мінімізація значення цього показника. Проте краще, якби шкідливих викидів на підприємствах взагалі не було, оскільки вони негативно впливають на екологію регіону та країни в цілому, і, анаслідок цього, погіршується стан економіки та взаємовідносини із зарубіжними країнами. Отже, пропонується визначати пріоритетність названого показника зі знаком мінус. Тобто, чим більшим є розмір шкідливих викидів в галузі, тим більше негативне значення має коефіцієнт пріоритетності відповідної галузі за названим показником. Отже, критерієм для цього показника є максимізація його значення, проте коефіцієнт береться зі знаком мінус.

До цієї групи показників ми віднесли такі:

- обсяг шкідливих викидів на одну гривню виробленої продукції;
- тривалість кредиторської заборгованості, що визначається як співвідношення суми кредиторської заборгованості (K_c) до річного

обсягу виробництва, помножене на кількість місяців в році:

$$Tr_{\text{эф}} = \frac{K_1}{P} 12, \quad (8.11)$$

– частка імпорту в обсязі реалізації продукції.

Коефіцієнти пріоритетності за показниками, де критерієм виступає максимізація значення показника (незалежно від знака), визначаються за формулою, аналогічною формулі для розрахунку коефіцієнта пріоритетності за показником ефективності. Тобто відновідне значення показника кожної з галузей промисловості ділиться на максимальне значення такого показника серед розглянутих галузей.

Економічний успіх промислової політики не може вимірятися тільки за допомогою зростання частки тієї чи іншої пріоритетної галузі на ринку. Рациональний варіант розвитку промисловості – це такий, який забезпечує оптимальну частку пріоритетних галузей в загальному обсязі виробництва товарів. Саме тому необхідно враховувати взаємний вплив коефіцієнтів пріоритетності, розрахованих за різними показниками.

В загальному вигляді інтегрованої коефіцієнт пріоритетності можна записати так:

$$K_{\text{оп}} = \sum_{j=1}^n K_j' K_j'', \quad (8.12)$$

де j – показник, що враховується при визначенні пріоритетності галузі; n – кількість врахованих показників; K_j' – коефіцієнт пріоритетності i -ї галузі за j -м показником; K_j'' – коефіцієнт важливості j -го показника, причому $\sum K_j'' = 1,0$.

Коефіцієнти важливості мають визначатися експертами залежно від пріоритетів держави та кон'юнктури ринку. Тому їх значення мають постійно коригуватися та уточнюватися.

Показники пріоритетності видів промислової діяльності пов'язані між собою взаємним впливом.

Так, від енергоємності виробництва залежить за інших однакових умов, загальний показник ефективності виробництва $E_{\text{ф}}$, коефіцієнт економічного розвитку $K_{\text{ек}}$, обсяги шкідливих викидів, рівень кредитоспроможності. Всі ці показники, за нашими оцінками, за важливістю займають 70 % в загальних врахованих нами результатах. Отже, ключовим показником можна вважати енергоємність.

Для підтвердження цієї тези розглянемо досвід США по управлінню енергоємністю промислового комплексу та роль енергетичної урядової політики на формування конкурентоспроможної структури промисловості в динамічних умовах останніх п'ятдесяти років.

8.6. УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЄМНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ (ДОСВІД США)

В першу чергу, розглянемо дані, наведені в таблиці 8.15, про енергоємність в основних галузях обробної промисловості України (2002 р.) і США (2003 р.) та її структуру за матеріальними витратами.

Як видно з таблиці 8.15, в середньому електроємність української обробної промисловості в 3,77 разу більше, ніж американської, а для машинобудівних комплексів це перевищення становить навіть 5,68 разу. Рівень конкурентоспроможності промисловості та її складових частин визначається, крім іншого, внутрішньою структурою галузевих груп.

Таблиця 8.15 – Електроємність та структура обробної промисловості України та США

Галузі промисловості	Структура, %		Електроємність	
	Україна	США	Україна, коп./грн	США, центів/дол.
Вся обробна промисловість, в тому числі:	100	100	4,9	1,03
– металургія	30,74	3,97	8,9	3,32
– машинобудування та металообробка	12,89	41,84	3,45	0,607
– хімічний комплекс	18,71*	23,42	4,72	1,43
– харчова	24,87	14,2	1,7	0,73
– легка	1,5	2,5	3,2	1,31
– виробництво неметалевих виробів	4,01	1,97	7,4	2,14
– деревообробна, целюлозно-паперова та поліграфічна	4,93	8,38	2,9	1,28

* Без хіміко-фармацевтичної промисловості.

Розрахунки на базі даних таблиці 8.15 показали, що віртуальний перехід України на американську промислову структуру без змін норм витрат енергоресурсів забезпечує щорічний ефект в обсязі 1,38 млрд грн. Віртуальний перехід США на структуру української промисловості при американських нормах енергоспоживання створюють додаткові витрати близько 22,26 млрд дол. на рік. І нарешті, при українській структурі і нормах споживання паливно-енергетичних ресурсів додаткові загальні щорічні витрати промисловості США становили б 153,83 млрд дол., що в 3,76 разу перевищує фактичні витрати за спожиту електроенергію. Слід зауважити, що електроенергія становить 9,7 % в загальноспожитих ПЕР в українській промисловості і 15,6 % в американській (за вартістю – 51–54 %).

Враховуючи актуальність енергозбереження певний інтерес становить дослідження шляхів і методів, які забезпечили високу енергоефективність обробної промисловості США. Аналізом охоплено відрізок часу з 1947 р. по 2003 р. Для нього були характерними декілька періодів – відносно низьких цін на ПЕР (1950–1973 рр.), різкого їх зростання (1974–1982 рр.) та стабілізації (1983–2004 рр.).

Для кожного з цих періодів був характерний свій різновид енергетичної, структурної і податково-амортизаційної політики. Нижче розглянути ці особливості та досягнуті результати.

Як відомо, енергоємність характеризує кількість одиниць енергії, використаної на одиницю виробництва у фізичному або вартісному виразі. Вона відображає вплив як ефективності виробництва (техніки), так і промислової структури.

Виробництво сировини, наприклад, сталі або продуктів нафту переробки, як правило, потребує набагато більше питомих витрат енергії, ніж виготовлення кінцевої продукції, наприклад, комп'ютерів і автомобілів.

Американська промисловість є більш енергоємною порівняно з більшістю розвинених країн, але це не свідчить про її неефективність. Відмінності в енергоємності між країнами є результатом різниці в структурі промисловості, цін факторів виробництва, а також ефективності енергоспоживання.

Більша сукупна енергоємність промисловості США частково є результатом значної частки таких енергоспоживаючих секторів, як нафтопереробна, хімічна, целюлозно-паперова промисловість, виробництво сталі і алюмінію. Слід враховувати й інші структурні особливості. Так, наприклад, японська целюлозно-паперова промисловість споживає вдвічі менше енергії, ніж американські виробники паперу, частково внаслідок того, що Японія значну частину целюлози імпортує.

Американська промисловість є більш енергоспоживаючою і тому, що ціни, які вона платить за спожиту енергію, в основному відносяться до найнижчих серед розвинених країн. Ціни на енергію впливають на ефективність і структуру промисловості. Низькі ціни збільшують енергоємність, оскільки вони: 1) не стимулюють енергозбереження, 2) приваблюють енергоємні галузі.

На особливості розвитку американської промисловості, якісні і кількісні параметри енергоспоживання значно вплинули коливання світових цін на енергоносії. Динаміка цін паливно-енергетичних ресурсів в промисловості США за період з 1950 р. по 2003 р. подана на рисунку 8.2, а динаміка виробництва продукції, споживання енергії і енергоємність промисловості – на рисунку 8.3.

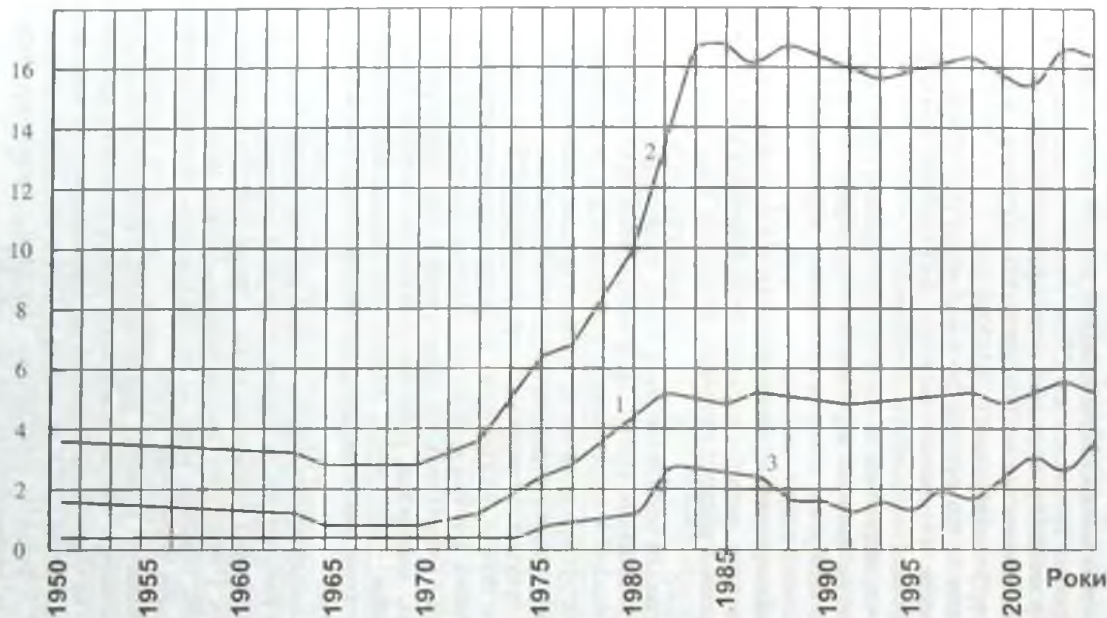


Рис. 8.2 – Динаміка цін паливно-енергетичних ресурсів в промисловості США: 1, 2 – електроенергія, відповідно центів на 1 кВт-год та дол. на 1 млн б; 3 – паливо (вугілля, природний газ, нафта тощо), дол. на 1 млн б (b – британська теплова одиниця; $1000b = 252 \text{ ккал} = 0,2928 \text{ кВт-год}$)

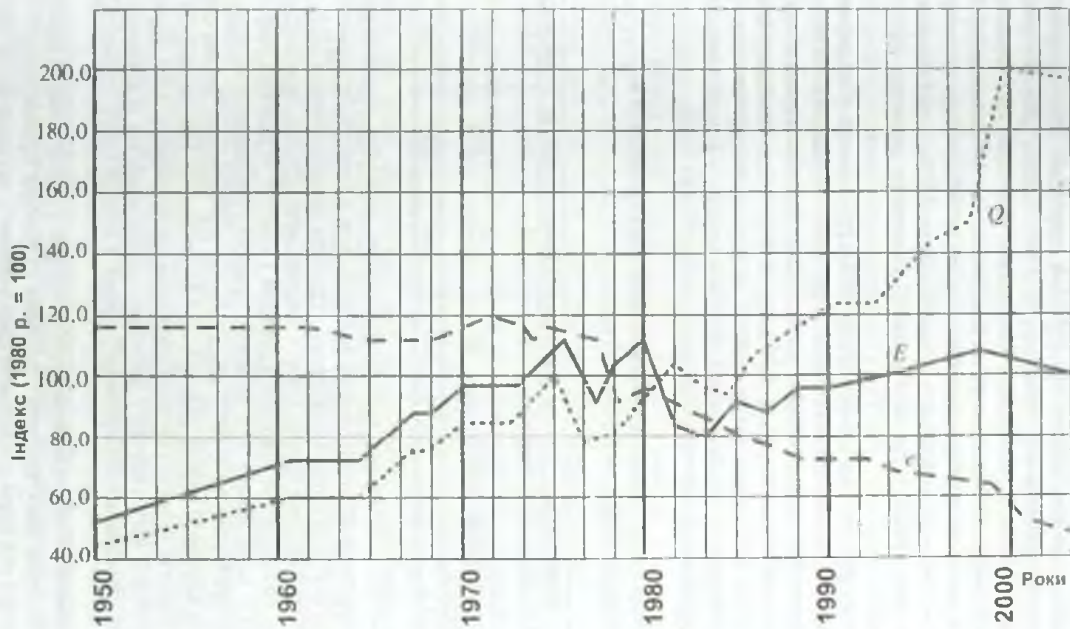


Рис. 8.3 – Виробництво продукції (Q), споживання енергії (E) (електро-, теплоенергія, вугілля, природний газ, нафта тощо) і енергоємність (e) в промисловості США

Періоду низьких цін на енергоносії (1950–1973 рр.) відповідав найвищий за останні півстоліття середній щорічний темп приросту виробництва промислової продукції (5,2 %). Період різкого зростання цін та його безпосередніх наслідків (1974–1993 рр.) характеризувався зниженням темпів зростання більше ніж в 2 рази (до 2,5 % за рік). В наступному періоді стабілізації цін (1994–2004 рр.) щорічні темпи зростання промисловості збільшилися до 3,7 %. З цієї причини відрізок часу з 1950 р. по 1973 р. часто називають „золотим віком” капіталізму.

Низькі ціни на енергоносії в 1950–1960-х рр. сприяли збільшенню енергосмістості промисловості США за рахунок збільшення частки в ній енергоємних галузей. З 1939 р. по 1963 р. при збільшенні обсягу промислового виробництва в 3,25 разу, споживання електроенергії збільшилося в 5,9 разу; таким чином, в цілому по промисловості США споживання електроенергії зростало майже в 2 рази швидше, ніж збільшувався фізичний обсяг продукції (таблиця 8.16).

Таблиця 8.16 – Динаміка споживання електроенергії в промисловості США за 1939–1963 рр.

Показники	1939 р.	1947 р.	1958 р.	1963 р.
Індекс фізичного обсягу виробництва, %	100	171	244	325
Споживання електроенергії, млрд кВт-год	86	172	375	508
% до 1939 р.	100	200	435	590

Виключно важливим і за питомою вагою, можливо, персважаючим фактором охарактеризованих великих змін в електроспоживанні виявилися значні зрушення в галузевій структурі промисловості США.

П'ять груп галузей промисловості: хімічна, металургійна, целюлозно-паперова, транспортне машинобудування і хімічна переробка нафти та вугілля – дали більше 75,7 % всього приросту споживання електроенергії за 1947–1962 рр. – 187,7 млрд кВт-год з 247,0 млрд. Частка цих галузей за вказаний період зросла з 28,8 % до 34,3 %. Протягом 1939–1963 рр. поряд із змінами галузевої структури промисловості в бік підвищення питомої ваги галузей з високою електросмістістю відбувалося зростання споживання електроенергії майже в кожній галузі промисловості.

Фактичний обсяг споживання електроенергії в промисловості визначається впливом двох факторів: галузевої структури промисловості в даному році і тих норм споживання електроенергії, які мали місце при

даному рівні технічного оснащення кожної галузі. Розрахунки затрат електроенергії, наприклад, в 1958 р. для всіх галузей промисловості на фізичний обсяг виробництва 1947 р. (для цього сума кіловат-годин була розділена на індекс фізичного обсягу виробництва в 1947–1958 рр.), дозволили отримати гіпотетичний обсяг споживання електроенергії всією промисловістю США в 1947 р., тобто той, який би він був при нормах споживання електроенергії 1958 р.

Ця величина становила 223 млрд кВт-год порівняно з фактичним обсягом споживання електроенергії в 1947 р в 141 млрд кВт-год. Таким чином, за рахунок збільшення фактичних норм споживання електроенергії на одиницю продукції в кожній галузі загальне споживання електроенергії всією промисловістю збільшилося на 82 млрд кВт-год, при зростанні всього споживання електроенергії на 177 млрд кВт-год. Отже, весь останній приріст – 95 млрд кВт-год, або 54 % всього приросту – став цілком результатом зрушень в галузевій структурі промисловості. При цьому слід врахувати, що при такому розрахунку відображено лише зрушення, так би мовити, в макрогалузевій структурі, в якій фігурує хімічна промисловість в цілому як одна галузь, вся металургія чорних і кольорових металів тощо. Однак в складі цих галузевих груп також відбуваються значні структурні зрушення, як, наприклад, збільшення часток алюмінієвої, магнієвої, титанової та інших промислових підгалузей в складі металургії, зростання частки ряду підгалузей органічної і неорганічної хімії в галузевому обсязі хімічної промисловості тощо. Врахувати кількісний вплив такого роду структурних зрушень, враховуючи стан статистичних матеріалів, складно. Однак, безумовно, можна стверджувати, що вплив структурних змін на зростання споживання електроенергії суттєво перевищував вказані вище 54 %.

Таким чином, тенденції змін галузевої структури, пов'язані з відповідним станом розвитку технічного процесу, неминуче супроводжувалися значним підвищенням електроємності виробництва.

Хімічна промисловість, електрометалургія чорних і кольорових металів, атомна промисловість, целюлозно-паперова промисловість – всі ці виробництва, які розвивалися випереджувальними темпами, характеризувалися інтенсивним впровадженням електротехнічних і електрохімічних, технологічних процесів, що значно підвищувало електроємність виробництва. Все це приводило до того, що найважливішою рисою прогресивних змін галузевої структури сучасної промисловості стали випереджувальні темпи розвитку електроенергетики, за яких тільки і можливе задоволення вимог, які диктувалися технічним прогресом.

Якщо 1950–1960-ті роки були періодом „триумфальної ходи” хімічної промисловості, то початок 1970-х р. став періодом уповільнення її зростання з 8,3 % за рік в 1948–1962 рр. до 7,7 % в 1963–1970 роках, при середньому зростанні обробної промисловості за 1948–1970 роки – 4,9 % за рік.

Ресурсозберігаючій структурній перебудові сприяла податково-амортизаційна, кредитна та природоохоронна політика уряду США. Вона включала в себе такі заходи.

Податкова реформа 1964–1965 рр. ставила своєю метою перебудувати структуру промисловості і докорінно оновити парк машин та обладнання на новій технічній основі. Вона передбачала зменшення ставок податків на прибутки корпорацій з 52 до 48 % в 1965 р. і поновлення пільг (1966 р.) на прискорену амортизацію основного капіталу.

Податкова реформа 1969–1971 рр. ставила за мету поживлення інвестиційної діяльності. Вона передбачала, поряд з іншим, зменшення на 20 % діючих термінів амортизації обладнання і встановлення восьмирічного терміну амортизації для всіх видів обладнання, введення закону про додаткову скидку з податку на капіталовкладення за умови, що вони будуть витрачатися на купівлю обладнання американського виробництва. Ці заходи забезпечували монополіям щорічні додаткові засоби в обсязі 11,2–11,8 млрд дол.

Найбільш примітними в цей період були структурні зміни в чорній металургії. Це ілюструється тим, що з 1960 по 1975 рр. (1981 р.) частка виплавки сталі в мартенах зменшилася з 87 до 19 % (11,2 %), а в кисневих конверторах збільшилася з 3,4 до 61,6 % (61 %), а в електропечах – з 8,4 до 19,4 % (27,7 %). В ці роки витрати на виробництво металу в кисневих конверторах були на 2–8 дол. меншими, ніж в мартенах.

Подібно: в Україні в 2002 р. частка киснево-конверторної сталі становила 48,2 %, електросталі – 4 % і мартенівської – 47,7 %.

На кінець 1960-х рр. в чорній металургії США витрати на автоматизацію досягли 45 % всіх виробничих інвестицій, в електротехнічній промисловості – 41 %, в машинобудуванні – 34 %.

Ціни на енергоресурси стали зростати значною мірою в першій половині 1970-х рр. і досягли свого максимуму в 1981–1982 рр. (див. рисунок 8.2). Платежі за імпорт нафти в США становили, млрд доларів:

1970 р.	1971 р.	1972 р.	1973 р.	1974 р.	1975 р.	1979 р.	1980 р.
2,8	3,3	4,3	7,6	26,1	26,5	58,6	76,9

В результаті, якщо імпорт нафти в тоннах зростав за 1971–1973 рр. щорічно на 18,9 %, то за 1974–1975 рр. – всього на 0,5 % за рік.

В зв'язку з цим податкова реформа 1975–1976 рр. ставила за мету стримати інфляцію і вирішити енергетичні труднощі. Вона передбачала збільшення податкової скидки по інвестиціях і зменшення податку на корпоративний прибуток до 44 %. Корпорації стали широко використовувати систему прискореної амортизації. В результаті частка фізично та морально застарілих фондів в промисловості скоротилася з 16 % на початок 1977 р. до 11 % в кінці 1978 р.

В ці роки спостерігається цікаве явище. Багато компаній знищували свої підприємства і на їх місці будували нові з урахуванням вимог НТП.

В умовах зростаючої конкуренції, широкого впровадження нових технологій і автоматизованого обладнання заводи, побудовані дві-три десятиліття назад, не витримували конкуренції з новими. А впровадження найновішого обладнання на старих підприємствах не давало бажаних результатів.

У 1978–1980 рр. в США були закриті 22 заводи чорної металургії. З 1960 р. США стають чистими імпортерами сталі. Якщо в 1950 р. експорт сталі, прокату, труб, дроту перевищував їх імпорт на 1,6 млн т, в 1955 р. – на 2,6 млн т, то в 1960 р. уже імпорт перевищував експорт на 0,4 млн т, а в 1978 р. – на 17,8 млн т. В 1982 р. імпорт покривав 22 % загальної потреби країни в чорних металах.

На розвиток економіки США у 1980-х рр. найбільший стимулюючий вплив здійснила структурна перебудова. З нею пов'язані особливо високі темпи реконструкції та нарощування виробничих потужностей в машинобудівних галузях, які визначають технічний прогрес в економіці в цілому. Структурна перебудова проявлялась в цей період в якісних, а не кількісних аспектах економічного зростання. На перший план вийшли показники ефективності і якості, зниження енерго- і матеріалоемності виробництва. Це призвело до зниження потреби в потужностях ресурсних галузей – гірничодобувної, енергетики і металургії. Друга особливість структурної трансформації – акцент на модернізацію виробничого апарату, а не розширення потужностей.

В кінці 1980-х років завершився період адаптації економіки США до структурних змін, викликаних енергетичною і сировинною кризами середини 1970-х рр. Ліквідуючи величезну масу морально застарілого основного капіталу, корпорації скоротили закупівлю традиційного обладнання. В результаті частка будівель і споруд в технологічній структурі основного капіталу в 1987 р. впала до 31 % проти 33,2 % в 1979 р. (відносно до 69 % збільшилась частка обладнання).

Слід врахувати постійне впровадження нових технологій і методів, які забезпечують зменшення енергоемності. Так, з 1974 по 1986 рр. енергоемність знижувалася щорічно на 3,7 %, однак пізніше ефективність використання енергії збільшувалася повільнішими темпами,

оскільки багато енергозберігаючих вдосконалень на той час уже було впроваджено. В результаті на наступні 40 років (за інших однакових умов) можна очікувати щорічного зменшення енергоємності на 1,2 %.

Зменшення цін на енергоносії після 1986 р. і стабільність їх поставок породили зменшення уваги ряду корпорацій до енергоефективності. Однак енерговитрати відігравали значно більшу роль при прийнятті корпоративних рішень в таких енергоємних галузях, як нафтопереробна, нафтохімія, целюлозно-паперова промисловість і металургія. Ці галузі дуже чутливі і постійно зацікавлені в підвищенні виходу енергії, в гарантуванні низьких цін на енергію та мінімізацію їх витрат, пов'язаних з охороною довкілля внаслідок значного використання енергоносіїв.

На чотири галузі – нафтопереробну, хімічну, металургійну і целюлозно-паперову припадало (1988 р.) 78 % енергії, спожитої в обробній промисловості. (Для промисловості США в 1990 р. була характерною така структура споживання енергії: на електроенергію припадало 13 %, на нафту – 34 %, на природний газ – 34 %, на вугілля – 11 %).

З 1960 р. по 1990 р. споживання електроенергії в промисловості США збільшилося в 3,1 разу, в той час, як використання нафти – в 1,4 разу, природного газу – на 42 %, а вугілля – зменшилося в 1,73 разу. За період з 1990 р. по 2003 р. споживання електроенергії збільшилося ще на 14 %, нафти залишилося без змін, а природного газу та вугілля зменшилося відповідно на 5 та 19 %. Це пов'язано з тим, що використання електроенергії забезпечує більшу технологічну гнучкість та більше відповідає вимогам до підвищення якості атмосферного повітря. Існуюче природоохоронне законодавство продовжувало вимагати від промисловості зменшення використання нафти як джерела енергії.

Як відомо, енергетична політика повинна бути спрямована на поліпшення таких параметрів: енергобезпеки, якості довкілля і технічної ефективності.

Зміни в енергетичній політиці припадають на другу половину 70-х р. До цього цілями енергетичної політики були: ринкова безпека, надійні поставки і низькі ціни. Але все більше енергетична політика спрямовувалася на якість атмосферного повітря і підвищення конкурентоспроможності промислового виробництва.

Ефективність енергоспоживання відіграла ключову роль в цій політиці. До того ж, енергозберігаючі технології і виробничі процеси не тільки зменшують потребу в енергоресурсах, але зменшують собівартість і обсяги шкідливих викидів.

Після нафтового ембарго на початку 1970-х рр. енергоспоживання в промисловості США потребувало значних змін. Пріоритетність нафти була усунена, ціни на енергоносії зросли, а потім впали і знизилася енергоємність.

„Локомотивом” економічного підйому з початку 1980-х рр. минулого століття виступили наукоємні галузі, зростання виробництва в яких було пов'язане із структурною перебудовою економіки. Наші розрахунки дозволили встановити такі щорічні темпи приросту виробництва за основними галузями обробної промисловості США (таблиця 8.17).

З 1982 по 1990 рр. ціни на нафту знизилися на 47 %, на природний газ – на 43%, на вугілля – на 38% і на електросенергію на 28% (в доларах 1990 р.). Поставки енергоносіїв у 1980-ті рр. були стабільними.

Загальна структура економіки постійно змінюється. Зокрема, частка таких високотехнологічних галузей, як біо- та інформаційні технології на початку XXI ст. значно збільшилася навіть порівняно з минулим десятиріччям. Центральним елементом успіху цих галузей є інновації. Вони забезпечують набагато потужніші комп'ютери, більш ефективні терапевтичні засоби тощо.

Закономірно виникає питання про роль федерального уряду на майбутні зміни в організації фірм та структури економіки.

Таблиця 8.17 – Темпи зростання основних галузей обробної промисловості США за період з 1972 р. по 2004 р.

Галузі промисловості	1972–1979 рр.	1980–1989 рр.	1990–1999 рр.	2000–2004 рр.	Загальне зростання за 1972–2004 рр., разів
Вся обробна промисловість	3,82	1,7	3,63	1,1	2,23
Металургія	1,1	– 3,02	1,58	– 2,3	0,85
Металообробка	2,57	– 0,14	2,74	– 1,9	1,43
Машини та обладнання	4,61	– 0,44	2,34	– 1,0	1,59
Комп'ютери і електроніка	14,5	12,21	20,22	14,2	87,3
В т. ч. комп'ютери, обладнання, засоби комунікації, напівпровідники	20,1	15,64	29,35	19,03	405,9
Швейна	0,14	– 0,25	– 0,9	– 16,7	0,49
Целюлозно-паперова	2,54	4,69	0,99	– 1,72	1,52
Хімічна	3,89	2,05	2,03	1,53	2,08
Харчова	1,59	2,0	1,87	1,35	1,73

Переважна більшість фірм успішно конкурують між собою. Основним достоїнством такої конкуренції є ряд переваг для споживачів навіть без необхідності втручання уряду в повсякденну діяльність фірм. По-перше, конкуренція тримає ціни на низькому рівні. По-друге, конкуренція гарантує життєстійкість лише тим фірмам, які забезпечують потреби споживачів при найменших витратах. Нарешті, конкуренція заохочує інновації в продукти та послуги, а також у виробництво і розподіл продукції. Галузі, які характеризуються активними інноваціями і динамічною конкуренцією, створюють нові аспекти конкурентної політики, яка повинна забезпечити підсилення інноваційної активності та максимізацію суспільної вигоди.

Наступне підвищення цін на нафту в кінці 2004 р. вплинуло на деяке уповільнення економічного зростання. Так, якщо за січень – жовтень 2004 р. приріст обсягів виробництва в обробній промисловості становив 5,2 % в перерахунку на рік, то в листопаді – грудні він знизився до 4,5 %. Викликана сильним як світовим, так і регіональним попитом ціна на сирову нафту збільшилася з 29 дол. за барель в грудні 2003 р. до 46 дол./бар, в жовтні 2004 р. і до 54–57 дол./бар в березні 2005 р.

Високі ціни на нафту є ключовими для економіки, оскільки вони збільшують витрати на виробництво, поглинаючи дохід, який міг бути використаним на інші придбання, таким чином, зменшуючи попит з боку економіки. США імпортують приблизно 2/3 спожитої ними сирової нафти (приблизно 10 млн барелів за добу) і, отже, підвищення вартості імпортованої сирової нафти приблизно на 32 млрд доларів (або 0,3 % ВВП) в 2004 р. діяло як податок, що стримував сукупний попит.

Практика свідчить про те, що зростання ціни на нафту на 10 дол./бар зменшує рівень приросту реального ВВП приблизно на 0,4 % після чотирьох кварталів. Таким чином, зростання ціни бареля нафти за 2004 р. в середньому на 9 дол., зменшує реальний ВВП на 0,3–0,4 %.

Підсумовуючи, можна відмітити, що до початку 1970-х рр. енергоємність промислової продукції залишалася відносно стабільною (див. рисунок 8.3). Зростання енергоспоживання було прямо пов'язано з економічним зростанням. З 1974 по 1985 рр. енергоємність зменшилася на 30 % і попереднє співвідношення між промисловим енергоспоживанням і економічним зростанням зникло. Це пояснюється так.

По-перше, підвищилася ефективність використання енергоресурсів і, по-друге, змінами в структурі промисловості внаслідок змін у техніці та економіці.

Зміни в структурі промисловості змінили ринковий набір товарів та послуг, вироблених у США. Наприклад, виробництво сталі і нафтохімічної продукції знизилося порівняно з комп'ютерними і фінансо-

вими послугами. В результаті суттєво (майже в 2 рази) зменшилася енергосміність промисловості США (див. рисунок 8.3). В 1986–1990 рр. зниження енергоемності фактично припинилося, а потім продовжилось майже з попередньою інтенсивністю.

Прибутковість промислових компаній залежить значною мірою від утримання на низькому рівні виробничих витрат, які залежать від вартості паливно-енергетичних ресурсів і інших факторів виробництва. Увага до проблеми ефективності використання енергії залежить від розмірів компаній і природи бізнесу. Компанії в переробних галузях обробної промисловості і секторі виробництва матеріалів, де енергія є значним елементом затрат, приділяють значну увагу енергозбереженню. Великі компанії в цих галузях часто виконують власні дослідження і розробки, щоб підвищити свою конкурентоспроможність. В галузях з меншою енергосміністю інтерес до енергозбереження набагато менший.

Як відомо, конкурентоспроможність промисловості залежить від здатності компаній знижувати виробничі витрати і поліпшувати якість продукції. Підвищення ефективності використання енергії і модифікація цін на енергоносії допомагає підвищувати конкурентоспроможність шляхом зниження затрат.

Компанії можуть зменшити свої затрати шляхом пошуку більш дешевих енергоресурсів. Але цей шлях не завжди може бути надійним. Так, з одного боку, низькі ціни прямо зменшують енергетичні затрати. Це сприяє конкурентоспроможності в короткостроковій перспективі. З другого боку, високі ціни на енергію непрямо стримують енергетичні витрати за рахунок стимулювання енергозбереження і підвищення ефективності використання енергоресурсів. Це може збільшувати конкурентоспроможність впродовж тривалого періоду часу.

Отже, збільшення цін на енергію приводить до поліпшення ефективності її використання, оскільки вони збільшують ефективність енергозберігаючих технологій і процесів, збільшення ціни примушує компанії проводити пошук альтернативних джерел енергії. В крайніх випадках вона може примушувати компанії мігрувати в регіони, де ціни нижчі, або – в більш енергоемні галузі і, отже, змінювати структуру промисловості. Ці ефекти найбільш характерні для високоенергоемних компаній і галузей.

Графік на рисунку 8.3 показує, що загальна енергосміність знижувалася найбільше в період високих цін на паливно-енергетичні ресурси. Однак цей висновок не остаточний, оскільки він включає вплив як поліпшення ефективності використання ресурсів, так і структурні зміни.

Низькі ціни не тільки стимулюють використання більш енергоемних технологій і процесів, але й приваблюють енергоемні галузі в США.

Енергоємність залежить від технологічних показників ефективності використання ПЕР і структури промисловості. На зменшення енергоємності промисловості США вплинули такі фактори:

- інвестиції металургів у сучасне ефективне обладнання;
- зменшення частки металургії на користь виробництва комп'ютерів;
- перехід від виробництва дешевих сортів сталєвої продукції до більш тонких, більш міцних сортів високої вартості;
- модернізація металургійних підприємств, відмова від виробництва коксу до його імпорту.

Основні причини зменшення енергоємності за досліджуваний період значною мірою пов'язані із змінами в структурі промисловості в цілому і її окремих галузях. За нашими розрахунками, частка виробництва комп'ютерів і електроніки в загальному виробництві обробної промисловості США у порівнянних цінах становила (за доданою вартістю), %:

1973 р.	1982 р.	1992 р.	1997 р.	2000 р.	2001 р.	2004 р.
1,12	3,7	61,0	13,84	14,2	12,07	14,7

Споживання ПЕР на 1 долар доданої вартості в цій галузі в 2001 р. становило 0,0119 дол., при середньому рівні цього показника для обробної промисловості 0,043 дол. і 0,0159 дол. – в середньому для машинобудівного комплексу. За цей же період частка металургійної галузі зменшилася з 7,1 % в 1973 р. до 2,9 % в 2001 р. при рівні споживання ПЕР 0,164 дол. на 1 дол. доданої вартості. Економія тільки за шми двома позиціями для американської економіки становила майже 100 млрд дол.

Енергетична політика США передбачає прогнозування як цін на наливно-енергетичні ресурси, темпів зростання промислового виробництва за галузями, так і енергоємності. Так, на період до 2010 р. прогнозується щорічне зниження енергоємності в нафтопереробі – на 0,7 %, у хімічній промисловості на 2,0 %, в металургійній – на 1,0 % і в целюлозно-паперовій – на 1,1 %. В результаті створюються умови для подальшого формування прогресивної структури промисловості.

Не останню роль в структурній політиці уряду США відіграє тарифна політика. Так, тарифи на електроенергію в енергоспоживаючих галузях (целюлозно-паперова; видавнича та друкарська справа, хімічна промисловість, виробництво неметалевих виробів, металургія) менші, ніж в енергоефективних (виробництво електричного та електронного обладнання, машин та обладнання, швейна, легка, харчова промисловість) (таблиця 8 18).

Таблиця 8.18 – Основні показники енергоспоживання в промисловості США в 2003 р.

Види діяльності	Р, млн дол.	Вартість 1кВт-год, центів	Спожито електро- енергії, млн дол.	Спожито електро- енергії, кВт-год	Спожито ПЕР, млн дол.	Питомі витрати ПЕР центів/дол.	Частка електро- енергії в загальних витратах ПЕР, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Вся обробна промисловість	3979917	4,93	40349	818287	77436	1,9	52,2
Харчова промисловість	589688	3,45	4139	11978	8113	1,38	51,0
Легка промисловість	120011	4,77	14997	31445	2307	1,92	65,0
Дервообробна промисловість	91240	5,37	1221	22757	1794	1,97	68,1
Виробництво меблів	76621	6,3	507	8051	693	0,9	73,2
Целюлозно-паперова промисловість, видавничі та друкарська	241463	4,76	4119	86557	8382	3,47	49,1
Хімічна промисловість	477360	4,55	7206	158300	16683	3,49	43,2
Переробка нафти та вугілля	237011	4,61	1807	39212	7590	3,20	23,8
Виробництво гуми та пластмас	176344	5,56	3040	546510	3901	2,21	77,9

Продовження таблиці 8.18

1	2	3	4	5	6	7	8
Неметалеві вироби	96349	5,19	2053	40821	5059	5,25	40,7
Металургійна промисловість	136839	3,63	4544	125214	8654	6,32	52,5
Металообробка	244662	6,1	2596	42487	4032	1,64	64,4
Машини та обладнання	253673	6,1	1455	24023	1965	0,77	74,0
Електричне та електронне обладнання	455437	5,98	2815	47086	3456	0,76	72,1
Транспортне обладнання	653489	5,2	2657	51512	3902	0,60	68,1
Інші	129731	6,59	691	10484	907	0,70	76,2
Текстильна	42556	4,52			1521	3,57	
	30827	4,74			412,5	1,34	
Швейна	40624	6,35			312,5	0,77	

Таким чином, досвід США свідчить про те, що енергоефективність є ключовим фактором, який поряд із показниками екологічного навантаження та пріоритетності видів виробничої діяльності в сучасних умовах значної динаміки цін на ПЕР можуть служити показниками конкурентоспроможності промислового комплексу.

8.7. МЕТОДИКА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

Найуразливішим місцем української економіки є структурна розбалансованість промислового комплексу, його деформованість, високий рівень енерго- та капіталоемності виробництва.

Колишній прем'єр-міністр України Ю. Тимошенко вважала, що „найдорожчими сьогодні в світі є не гроші, а енергетичні ресурси“.

Враховуючи критичність критерію забезпечення радикального зниження рівня енергоемності, світовий досвід та залежність економіки України від імпорту енергоресурсів, для оцінки конкурентних переваг промислового комплексу та його складових частин доцільно, на наш погляд, прийняти показник енерговіддачі (кількість продукції P в гривнях, виробленої з використанням однієї гривні паливно-енергетичних ресурсів E , або P/E). Середньозважений показник конкурентних переваг при поточних цінах t -го року визначаємо за формулою

$$K_{t1} = \left(\frac{\sum_{i=1}^n \frac{E_{it}}{P_{it}} \eta_{it}}{\sum_{i=1}^n \eta_{it}} \right)^{-1}, \quad (8.13)$$

де E_{it} – споживання паливно-енергетичних ресурсів i -го виду виробництва в t -му році; P_{it} – обсяг продукції i -го виду виробництва в t -му році; η_{it} – частка i -го виду виробництва в t -му році.

Оскільки впродовж аналізованої частини перехідного періоду (1991–2002 рр.) ціни на паливно-енергетичні ресурси та ціни виробників характеризувалися значною динамікою, її слід брати до уваги при оцінці конкурентоспроможності виробництва продукції. Врахування співвідношення цін виробників окремих видів виробничої діяльності та цін паливно-енергетичного сектору забезпечує формула (8.14), а додатковий вплив галузевих цін приведених до цін в машинобудуванні та металообробці – формула (8.15):

$$K_{k2} = \left(\frac{\sum_{i=1}^n \left(\frac{E_{i02}}{P_{i02}} \frac{I_{p_{i(91-02)}}}{I_{e(91-02)}} \eta_{ii} \right)}{\sum_{i=1}^n \eta_{ii}} \right)^{-1}, \quad (8.14)$$

$$K_{k3} = \left(\frac{\sum_{i=1}^n \left(\frac{E_{i02}}{P_{i02}} \frac{I_{p_{i(91-02)}}}{I_{e(91-02)}} \frac{I_{p_{m(91-02)}}}{I_{p_{m(91-02)}}} \eta_{ii} \right)}{\sum_{i=1}^n \eta_{ii}} \right)^{-1}, \quad (8.15)$$

де E_{i02} – споживання паливно-енергетичних ресурсів i -го виду виробництва в 2002 р.; P_{i02} – обсяг продукції i -го виду виробництва в 2002 р.; $I_{p_{i(91-02)}}$ – індекс цін на вироблену в i -й галузі продукцію за 1991–2002 рр.; $I_{e(91-02)}$ – індекс цін на паливно-енергетичні ресурси за 1991–2002 рр.; $I_{p_{m(91-02)}}$ – індекс цін на продукцію машинобудування за 1991–2002 рр.

8.8. МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ОБСЯГІВ ІНВЕСТИЦІЙ, ЗАБЕЗПЕЧЕНИХ СТРУКТУРНОЮ ЕКОНОМІЄЮ ПАЛИВНО- ЕНЕРГЕТИЧНИХ РЕСУРСІВ

Розмір інвестиційних ресурсів (K_p), забезпечених майбутніми припливами коштів внаслідок зменшення потреби в паливно-енергетичних ресурсах (E_i) при незмінних цінах на паливно-енергетичні ресурси для i -го варіанта, можна визначити за формулою

$$K_{pi} = \sum_{i=1}^n \Delta E_{ii} (1 + e)^{-i}, \quad (8.16)$$

де $\Delta E_{ii} = E_{i0} - E_{ii}$ – зменшення потреби в паливно-енергетичних ресурсах в i -му році для i -го варіанта розвитку (E_{ii}) порівняно з потребою в них при незмінній структурі промислового комплексу (E_{i0}); $n = 8$ – тривалість здійснення проекту, e – ставка дисконтування.

Аналіз розвитку промислового комплексу за 1991–2002 рр. показав, що ціни на паливно-енергетичні ресурси зростали щорічно в середньому на $r = 4\%$ швидше порівняно із середньпромисловими цінами.

Період лібералізації цін, започаткований в Україні в 1992 р., був пов'язаний з різким переходом від низьких „радянських” цін на енергоносії до світових з одночасним поступовим зростанням останніх. Передбачається, що за період з 2004 р. по 2011 р. на вартість паливно-енергетичних ресурсів буде впливати лише зростання світових цін. При розрахунках приймемо r в межах від 0 до 4 %.

Приріст інфляційних витрат можна: додати до P (затратний підхід) або залишити P без змін, а зняти ΔE_u з прибутку, частку структурної економії від зменшення витрат паливно-енергетичних ресурсів спрямувати на компенсацію інфляційних витрат.

У випадку коригування прибутку на інфляційний вплив цін на паливно-енергетичні ресурси порівняно із середньпромисловими можна написати, що

$$\Delta E_u = \Delta \Pi_{\text{ч кор}},$$

де $\Delta \Pi_{\text{ч кор}}$ – зменшення чистого прибутку $\Pi_{\text{ч}}$ суб'єкта господарювання, скоригованого на відносно підвищення цін на енергоносії:

$$\Delta \Pi_{\text{ч кор}} = \Pi_{\text{ч}} - \Pi'_{\text{ч}},$$

де $\Pi_{\text{ч}}$ і $\Pi'_{\text{ч}}$ – відносний розмір вихідного і скоригованого чистого прибутку.

Оскільки $\Pi_{\text{ч}} = \Pi_p (1 - n)$, то

$$\Pi'_{\text{ч}} = (\Pi_p - \Delta E_u)(1 - n),$$

де Π_p – прибуток до сплати податку; n – ставка податку на прибуток (в частках одиниці).

В результаті маємо, що

$$\Delta \Pi_{\text{ч кор}} = \Delta E_u (1 - n).$$

Для умов більш інтенсивного зростання цін на паливно-енергетичні ресурси порівняно із загальнопромисловими в загальному вигляді можна записати, що

$$K_p = \sum_{t=1}^n [\Delta E_{it} - \Delta E_{int} (1 - n)] (1 + e)^{-t}.$$

При незмінній промисловій структурі мають місце приведені збитки:

$$K_{p0} = - \sum_{t=1}^n \Delta E_{u0t} (1 + e)^{-t}.$$

При прогресивній зміні структури мають місце приведені доходи. В цьому випадку можна говорити про інвестиції, забезпечені майбутніми доходами. Оскільки $\Delta E_u = E_{u0} - E_u$; а $\Delta E_{int} = (E_{int} - E_u)(1 - n)$,

$$K_{jt} = \sum_{i=1}^n [(E_{it0} - E_{it}) - (E_{itn} - E_{it})](1-n)(1+e)^{-t},$$

в тому числі при щорічному зменшенні витрат на ΔC %:

$$\Delta E_{it} = E_{it0} - E_{it}; \quad \Delta E_{itn} = (E_{itn} - E_{it})(1-n);$$

$$K_{j0t} = \sum_{i=1}^n [(E_{it0} - E_{it}) - \Delta E_{itn}](1+e)^{-t}.$$

Потребу в коштах на паливно-енергетичні ресурси при виробничих цінах для j -го виду виробничої діяльності в t -му році визначали за формулою (8.17), для промислового комплексу в цілому – за формулою (8.18):

$$E_{jt} = P_{jt} \left(\frac{E_{j0}}{P_{j0}} \right); \quad (8.17)$$

$$\sum_{j=1}^m E_{jt} = \sum_{j=1}^m P_{jt} \left(\frac{E_{j0}}{P_{j0}} \right), \quad (8.18)$$

а на 1 грн реалізації для комплексу:

$$\left(\frac{E}{P} \right)_x = \frac{\sum_{j=1}^m E_{jt}}{\sum_{j=1}^m P_{jt}}, \quad (8.19)$$

де $\frac{E_{j0}}{P_{j0}}$ – норматив споживання ресурсу в j -й галузі в базовому році (2003 р.); m – кількість видів виробничої діяльності.

При додатковому зростанні ціни на паливно-енергетичні ресурси порівняно з їх середньопромисловим рівнем потребу в цих ресурсах визначали за формулами:

$$E'_{jt} = P_{jt} \left(\frac{E_{j0}}{P_{j0}} \right) (1+r)^t; \quad (8.20)$$

$$\sum_{j=1}^m E'_{jt} = \sum_{j=1}^m P_{jt} \left(\frac{E_{j0}}{P_{j0}} \right) (1+r)^t, \quad (8.21)$$

або на 1 грн реалізації

$$\left(\frac{E}{P} \right)_x = \sum_{j=1}^m E'_{jt} / \sum_{j=1}^m P_{jt} \quad (\text{для умов, коли } (E_{itn} - E_{it})(1-n) \geq 0). \quad (8.22)$$

Якщо $(E_{itn} - E_{it})(1-n) < 0$, то необхідне коригування значення P , або на 1 грн реалізації

$$\left(\frac{E}{P}\right)_i = \sum_{j=1}^n E_{ij}' / \sum_{j=1}^n P_{ij} \quad (\text{для умов, коли } (E_{im} - E_u)(1-n) \geq 0) \quad (8.22)$$

Якщо $(E_{im} - E_u)(1-n) < 0$, то необхідне коригування значення P .

8.9. ВИЗНАЧЕННЯ ІНТЕГРАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ ПРІОРИТЕТНОСТІ ВИДІВ ПРОМИСЛОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Попередні розрахунки показують, що оптимальне формування власних і залучених грошових засобів, призведуть до зміни галузевої структури промислового комплексу регіону. Аналізуючи отримані результати, можна стверджувати, що такі зміни в структурі будуть в цілому прогресивними. Враховуючи, що машинобудування є найважливішим двигуном науково-технічного прогресу, зростання його частки в структурі загальнопромислового виробництва не можна недооцінювати. Позитивним також вважалось зростання частки легкої промисловості, оскільки на сьогодні ця галузь майже припинила існувати і виживає лише за рахунок використання давальницьких схем.

Проте така оцінка є досить суб'єктивною і описовою. Для більшої переконливості доцільно виконати детальний аналіз економічної ефективності запропонованої зміни галузевої структури промислового комплексу Черкаської області.

В таблиці 8.19 подані середні значення показників, що визначають пріоритетність видів промислової діяльності за період 2000–2002 рр.

Згідно з методикою, описаною в попередньому розділі, нами виконані розрахунки інтегральних показників пріоритетності за видами промислової діяльності. Результати розрахунків подані в таблиці 8.20.

Як видно з таблиці, найбільш ефективним є виробництво в легкій промисловості. Отже, можна стверджувати, що саме ця галузь є найбільш пріоритетною з точки зору ефективності виробництва.

Після легкої промисловості наступні місця в рейтингу займають виробництво інших неметалевих мінеральних виробів, харчова промисловість, машинобудування та видобувна промисловість. Коефіцієнт пріоритетності в цих галузях за показником ефективності менший за такий коефіцієнт в легкій промисловості відповідно на 17, 33 та 36 %. Найменш пріоритетними виявилися деревообробна промисловість, металургія та обробка металу, коефіцієнт пріоритетності в яких становить відповідно 0,228 та 0,233.

Таблиця 8.19 – Показники, що використовуються для оцінки пріоритетності видів промислової діяльності

Вид промислової діяльності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Добувна промисловість	0,382	0,071	0,089	0,480	31,07	0,002	0,018	5,29	0,000	
Харчова промисловість та переробка с/г продуктів	0,400	0,160	0,090	0,075	3,21	0,061	0,725	7,16	0,003	
Легка промисловість	0,598	0,125	0,075	0,110	3,83	0,492	0,868	12,76	0,126	
Виробництво деревини та виробів з деревини	0,136	0,064	0,045	0,050	0,86	0,003	0,895	3,08	0,000	
Пелюзовно-папирова, поліграфічна промисловість, видання та справа	0,298	0,097	0,240	0,004	0,01	0,000	0,019	1,48	0,712	
Хімічна та нафтохімічна промисловість	0,322	0,036	0,036	0,345	31,39	0,442	0,041	16,51	0,107	
Металургія та обробка металу	0,139	0,049	0,172	0,062	8,94	0,344	0,072	5,34	0,065	
Машинобудування	0,383	0,124	0,073	0,091	7,19	0,223	0,065	7,36	0,021	
Виробництво та розподілення електроенергії, газу, тепла та води	0,325	0,072	0,138	0,636	86,20	0,002	0,055	18,45	0,000	

Таблиця 8.20 – Розрахунки обраних показників (у чисельнику) та відповідних до них коефіцієнтів пріоритетності (у знаменнику) за галузями промисловості Черкаської області

Показники пріоритетності	Види промислової діяльності											Критерій	Важливість показника (W)
	Харчова промисловість	Легка промисловість	Машинобудування	Металургія та обробка металу	Хімічна промисловість	Видобувна промисловість	Виробництво інших неметалевих мінеральних виробів	Виробництво деревини та виробів з деревини (з меблями)	Виробництво та розподілення електроенергії, газу, теплоти та води	Целюлозно-паперова промисловість та видавничі справи	Оптимальне значення за обраними критеріями		
1	2	3	34	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ефективність виробництва, грн/грн	0,400	0,598	0,383	0,139	0,322	0,382	0,494	0,136	0,325	0,298	0,598	max	0,2
	0,669	1,000	0,640	0,233	0,538	0,638	0,827	0,228	0,543	0,499			
Частка ППС, %	72,522	86,784	16,505	7,227	4,113	1,788	55,443	89,544	25,500	1,871	89,544	max	0,1
	0,810	0,969	0,184	0,081	0,046	0,020	0,619	1,000	0,285	0,021			
Енергосмість виробництва, грн/грн	0,075	0,110	0,091	0,062	0,345	0,480	0,250	0,050	0,636	0,004	0,004	min	0,2
	0,058	0,040	0,048	0,070	0,013	0,009	0,017	0,087	0,007	1,000			
Коефіцієнт економічного розвитку	0,160	0,125	0,124	0,049	0,036	0,071	0,060	0,064	0,072	0,097	0,160	max	0,1
	1,000	0,781	0,771	0,304	0,223	0,443	0,377	0,402	0,450	0,604			
Коефіцієнт податкового навантаження	0,090	0,075	0,073	0,172	0,036	0,089	0,109	0,045	0,138	0,240	0,240	max	0,1
	0,376	0,314	0,304	0,714	0,149	0,371	0,452	0,188	0,573	1,000			

Продовження таблиці 8.20

1	2	3	34	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Частка експорту в обсязі реалізованої продукції, %	6,141	-19,23	22,273	34,36	44,24	0,237	0,220	0,331	0,159	0,009	49,236	max	0,05
	0,125	1,000	0,452	0,698	0,899	0,005	0,004	0,007	0,003	0,000			
Шкідливі викиди (разом) І тис. грн реалізації, кг/тис грн	3,208	3,831	7,189	8,939	31,39	31,06	26,536	0,864	86,196	0,014	86,196	- max	0,1
	-0,037	-0,04	-0,083	-0,104	-0,364	-0,36	-0,308	-0,010	-1,000	0,000			
Тривалість кредиторської заборгованості, місяців	4,025	7,180	4,140	3,004	9,285	2,975	2,597	1,734	18,450	0,830	18,450	- max	0,1
	-0,218	-0,389	-0,224	-0,163	-0,503	-0,161	-0,141	-0,094	-1,000	0,045			
Частка імпорту в обсязі реалізованої продукції, %	0,339	12,614	2,105	6,509	10,724	0,000	0,000	0,000	0,000	71,215	71,215	- max	0,05
	-0,005	-0,177	-0,030	-0,091	-0,151	0,000	0,000	0,000	0,000	-1,000			
Інтегральна пріоритетність	0,345	0,404	0,270	0,194	0,137	0,160	0,269	0,208	0,047	0,308			1

Найбільш пріоритетною галуззю за часткою ТНС виявилось виробництво деревини та виробів з деревини (разом з меблями). Так, 89,54 % всієї продукції, виробленої в цій галузі, спрямовується на споживання. Друге місце в рейтингу займає легка промисловість, коефіцієнт пріоритетності якої 0,97, за нею харчова – коефіцієнт пріоритетності 0,81. Найменш пріоритетними галузями за цим показником знову ж таки виявилися целюлозно-паперова, видобувна, хімічна промисловість, виробництво та розподілення електроенергії, газу, тепла та води.

Щодо показника енергоємності, то найменш енергоємним є виробництво в целюлозно-паперовій промисловості та видавничій справі. Інші галузі суттєво відстають від неї за цим показником. Так, енергоємність у виробництві деревини та виробів з деревини є більшою в 12 разів, проте вона займає друге місце в рейтингу за цим показником. Найбільш енергоємними і відповідно найменш пріоритетними виявилися виробництво та розподілення електроенергії, газу та води, видобувна та хімічна промисловість. Енергоємність електроенергетики перевищує відповідний показник найменш енергоємної галузі в 159 разів, видобувної – в 120 разів, хімічної промисловості – у 86,25 разу. Тому коефіцієнти пріоритетності цих галузей промисловості за показником енергоємності мають досить низькі значення – відповідно 0,007; 0,009 та 0,013.

Найбільш вагомими серед розглянутих показників вважаємо ефективність виробництва та обсяг шкідливих викидів. Тому важливість цих показників приймаємо 0,2, тобто вдвічі більшою за важливість інших показників. Найменш важливими приймаємо частку експорту та частку імпорту в загальному обсязі виробництва продукції, тому значення важливості приймаємо вдвічі меншим, ніж по інших показниках, а саме – 0,05.

Таким чином, розрахували коефіцієнти пріоритетності галузей за всіма названими вище показниками з урахуванням їх важливості. Перші місця в рейтингу займають легка, харчова та целюлозно-паперова промисловість і видавнича справа. Останні місця в рейтингу займають металургія та обробка металу, видобувна та хімічна промисловість. Найменш пріоритетною виявилось виробництво та розподілення електроенергії, газу, тепла та води.

Застосування викладеної методики дозволяє визначати пріоритетні напрямки для фінансування, кредитування або пільгового оподаткування. Так, враховуючи визначені коефіцієнти пріоритетності, слід

було 6 20 % наявних додаткових фінансових ресурсів спрямовувати на розвиток легкої промисловості; 17 % – на харчову; 16 % – на целюлозно-паперову та видавничу промисловість; по 12 % на машинобудування та виробництво інших неметалевих мінеральних виробів; 10 % – на виробництво деревини та виробів з деревини; на металургію та обробка металів – 8 %; на видобувну – лише 6 %; з виробництва та розподілення електроенергії, газу, тепла та води 4 % наявних фінансових ресурсів треба вилучати.

Коефіцієнт пріоритетності дозволяє оцінювати пріоритетність галузей (виробництв) не лише за одним показником, а за кількома, враховуючи їх важливість для стимулювання цілеспрямованих зрушень в економіці країни в цілому та регіону зокрема.

8.10. Оцінка конкурентних переваг промислового комплексу

Виробнича структура промислового комплексу визначає рівень енерго-споживання, обсяги шкідливих викидів, рівень екологічних витрат. За період з 1990 по 2003 рр. значно погіршилася структура промисловості регіону. Частка в загальному виробництві легкої промисловості та машинобудування зменшилася відповідно з 12 та 26 % в 1990 р. до 1,0 та 7,1 % в 2003 р., а частка хімічної промисловості – збільшилася з 12 до 26,2 %. Такі зміни в структурі промислового комплексу не можна вважати прогресивними. Тому залишається актуальною проблемою пошук шляхів зменшення енергоємності промислового виробництва та його шкідливого впливу на навколишнє середовище.

Використовуючи формули (8.13)–(8.15), нами виконані розрахунки конкурентних переваг промислового комплексу області, які наведені в таблиці 8.21.

Вихідні дані для розрахунків наведені в ст. 1, 2, 4–7. В ст. 2, 3 наведені показники, середні за 2000–2002 рр.; в ст. 6, 7 – індекси зростаючим підсумком за 1991–2002 рр. Результати розрахунків показали, що для умов незмінних цін 2002 р. конкурентоспроможність харчової, легкої та машинобудівної галузей перевищує в 4,71; 3,34 та 3,37 разу конкурентоспроможність хімічної промисловості (ст. 3, рядки а, б, в, г). Структура промисловості 2002 р. в 1,84 разу менш конкурентоспроможна, ніж структура 1990 р.

Таблиця 8.21 – Результати розрахунків конкурентних переваг промислового комплексу

Галузь	Е/Р, грн/грн	K _{с1}	Частка в загальному виробництві		$\frac{I_{с}}{I_{р}}$	$\frac{I_{р1}}{I_{рн}}$	K _{с2}	K _{с3}
			1990 р.	2002 р.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
а) харчова	0,078	12,82	34,0	38,0	3,3	0,82	42,31	51,59
б) легка	0,11	9,09	12	1,7	3,85	0,7	35,0	50,0
в) машинобудування та металообробка	0,109	9,17	26	7,7	2,7	1,0	24,76	24,75
Середньозважений показник:	0,092	10,87	72	47,4			32,78	44,05
(а)+(б)+(в)	0,084	11,9					38,45	36,63
г) хімічна	0,367	2,72	12	29,2	1,45	1,86	3,94	2,12
д) електросенергетика	0,62	1,61	1,6	9,7	1,54	2,7	2,48	0,92
Середньозважений показник (г)+(д)	0,395	2,53	13,6	38,9			4,33	1,84
	0,429	2,33					3,44	1,6
Інші	0,081	12,35	14,4	13,7	2,45	1,1	30,25	27,51
Загальний середньозважений показник	0,134	8,46	100	100			15,74	10,47
	0,218	4,59					7,7	3,87

Чисельник – за структурою 1990 р.; знаменник – за структурою 2002 р.

Для всіх підприємств області.

На кожний млн грн реалізації втрати становлять 3,87 млн грн ((8,46-4,59) - 1 млн грн). В середньому блок харчової, легкої та машинобудівної галузей порівняно з блоком виробництва хімічної продукції та електроенергетики забезпечив конкурентоспроможність вищу в 4,3 разу при структурі виробництва 1990 р. і в 5,11 разу при структурі 2002 р. При врахуванні співвідношення цін за формулою (8.14) середньозважена конкурентоспроможність K_k першої групи галузей порівняно з другою підвищується до 7,57 разу (ст. 8, рядок а+б+в та рядок г+д) при структурі виробництва продукції 1990 р. та до 11,2 разу при структурі 2002 р. Додаткове врахування приведених цін за формулою (8.15) підвищує середньозважену конкурентоспроможність K_k відповідно до 23,9 та 22,9 разу (ст. 9). При врахуванні співвідношення цін за формулами (8.14) і (8.15) перевага середньозваженої конкурентоспроможності промислового комплексу області при структурі виробництва 1990 р. порівняно зі структурою 2002 р. становить відповідно $(15,74/7,7) = 2,04$ (ст. 8) та $(10,47/3,87) = 2,71$ (ст. 9) разу.

Таким чином, запропонована методика дозволяє встановлювати рівень конкурентних переваг окремих груп галузей і промислового комплексу в цілому. Виконаний аналіз підтверджує той висновок, що лібералізація економіки в тому варіанті, який був здійснений під час перехідного періоду в Україні, створила серйозні цінові переваги для сировинних галузей і, навпаки, суттєво послабила конкурентні позиції галузей, які виробляють кінцеву продукцію, – незалежно від рівня їх технологічності. В результаті була створена неконкурентна промислова структура.

Ретроспективні дослідження показали, що структура промислового комплексу і динаміка цін на ПЕР є критичними параметрами, які визначають його конкурентоспроможність. Тому в роботі заплановані подальші дослідження вказаних факторів для різних стратегій економічного розвитку.

8.11. ВИБІР ПОКАЗНИКА СЕРЕДНЬОЗВАЖЕНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

Розглянемо три показники середньозваженої конкурентоспроможності промислового комплексу (СЗКПК), які базуються на:

1) енергоємності (E/P , грн/грн), енергоефективності виробництва (P/E , грн/грн), теоретичні та методичні особливості якого описані вище (K_e);

2) інтегральних показників пріоритетності (K_i);

3) значення питомих викидів шкідливих речовин, ($Q_{\text{в}}/P$ кг/1000 грн) та екологоефективності ($P/Q_{\text{в}}$, грн/кг або P/S , грн/грн, K_2).

За статистичними даними, в 2003 р. в Черкаській області витрати на капітальний ремонт основних фондів природоохоронного призначення становили 4800,3 тис. грн, поточні витрати на основні природоохоронні заходи – 37449,3 тис. грн та екологічні збори, пред'явлені організаціям, установам, із забруднення навколишнього природного середовища – 2854,7 тис. грн. Всього витрат, пов'язаних із охороною довкілля, – 45104,3 тис. грн, а без екологічних зборів за викиди в повітря від пересувних джерел – 44532,5 тис. грн, ще не перевищує 1,1 % від вартості виробленої продукції. Обсяги шкідливих викидів в атмосферне повітря (без пересувних джерел) та в поверхневі водні об'єкти становили 145908 т. Отже, в середньому на 1 т забруднюючих речовин припадало 44532 тис. грн : 145908 т = 0,305 грн/кг. Оскільки нами встановлені питомі викиди шкідливих речовин за видами виробничої діяльності, то можна встановити для них витрати на основні природоохоронні заходи в грн на 1000 грн реалізації. Результати таких розрахунків наведені в таблиці 8.22.

Таблиця 8.22 – Питомі загальні шкідливі викиди та витрати на природоохоронні заходи промислового комплексу Черкаської області

Види промислової діяльності	Загальні шкідливі викиди, кг/1000 грн реалізованої продукції	Витрати на природоохоронні заходи, грн/1000 грн реалізованої продукції
Вся промисловість	34,4	10,49
Добувна промисловість	24,6	7,5
Харчова промисловість та переробка с/г продукції	2,86	0,87
Легка промисловість	2,1	0,64
Виробництво деревини та виробів з деревини	3,4	1,04
Хімічна промисловість	89,5	27,3
Металургія та обробка металів	3,7	1,13
Машинобудування	2,57	0,78
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	102	31,11
Інші	0,37	0,113

Для аналізу впливу структури промислового комплексу на величину СЗКПК обрано три його структури: базову (Б) і дві гіпотетичні (В) і (Г), які відрізняються від базової більшою часткою в загальному виробничстві машинобудування, легкої і харчової промисловості та меншою часткою хімічної промисловості, а також виробництва та розподілення електроенергії, газу та води.

Результати розрахунків СЗКПК для обраних структур промислового комплексу наведені в таблиці 8.23.

Таблиця 8.23 – Оцінка конкурентоспроможності структур промислового комплексу

Види промислової діяльності	Частка в загальному виробництві, %		
	Б	В	Г
Добувна промисловість	2,00	1,36	0,68
Харчова промисловість та переробка с/г продуктів	40,04	41,32	52,91
Легка промисловість	1,72	4,45	5,63
Виробництво деревини та виробів з деревини	1,53	1,33	1,23
Целюлозно-паперова, поліграфічна промисловість, видавнича справа	6,13	4,46	3,17
Хімічна та нафтохімічна промисловість	26,68	18,70	10,62
Металургія та обробка металу	1,11	0,86	0,62
Машинобудування	9,02	19,52	21,10
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	11,76	8,01	4,05
СЗКПК			
– за енергоємністю E/P , грн/1000 грн	218	177	122
– за енерговіддачею $P/E (K_e)$, грн/грн	4,587	5,641	8,166
– за питомими викидами шкідливих речовин, кг/1000 грн	47,1	61,8	95,0
– за екологічною ефективністю P/S , грн/грн. (K_s)	85,84	120,9	204,5
– грн/кг	26,17	36,89	62,34
– за витратами на природоохоронну діяльність S/P , грн/1000 грн	11,65	8,27	4,89
$P/E + P/S = 1/(K_e + K_s)$	0,23	0,185	0,127
– за інтегральними показниками пріоритетності (K_i)	0,242	0,263	0,295

Як видно з таблиці 8.23, при переході від структури Б до структур В і Г значення СЗКПК, розрахованого на базі енергоефективності, збільшу-

ється відповідно в 1,23 і 1,78 разу, на базі інтегральних показників пріоритетності – в 1,09 і 1,22 разу, а на базі величини питомих шкідливих викидів – в 1,41 і 2,38 разу.

Це свідчить про більшу чутливість показників K_1 і K_2 порівняно з K_3 .

Крім того, наведені в таблиці 8.23 дані показують, що структура Г порівняно з базовою підвищує енерговіддачу в 1,78, а питоми шкідливі викиди – зменшує в 2,4 разу. Це обіцяє значну економію витрат на виробництво і охорону довкілля, яка може бути джерелом фінансування прискореного якісного розвитку промислового комплексу, механізм якого детально буде розглянуто в наступному розділі.

Наведені розрахунки дозволяють стверджувати, що при незмінних цінах на ПЕР та існуючих нормативах екологічних зборів та витрат на капітальний ремонт природоохоронного обладнання додаткова вартість, створена за межами фактичних грошових потоків, становить для структур:

	В порівняно з Б	Г порівняно з Б
Енергетична складова, грн/1000 грн	218 - 177 = 41	218 - 122 = 96
Екологічна складова, грн/1000 грн	11,65 - 8,3 = 3,35	11,65 - 4,9 = 6,75
Разом	44,35	102,75

Як видно з наведених цифр, екологічна складова забезпечує створення $(3,35/44,35) \cdot 100\% = 7,55\%$ додаткової вартості при переході від структури Б до структури В і $(6,75/102,75) \cdot 100\% = 6,57\%$ при переході від Б до Г. Виконані дослідження [100] та світовий досвід [101] свідчать, що екологічна складова витрат в ціні продукції становить 15–25%, тобто вища, ніж в існуючих у нас умовах в 12,9–21,5 разу.

Як відомо, чим багатше живуть люди, тим більш чистого навколишнього середовища вони потребують. Припустимо, що виникає необхідність збільшити нормативи наведенних витрат в 5 разів. В цьому випадку додаткова вартість за рахунок екологічної складової створена при переході від структури Б до структури В – $3,35 \cdot 5 = 16,75$ грн/1000 грн, що становить від загальної додаткової вартості $(16,75/(41+16,75)) \cdot 100\% = 29\%$, а при переході від структури Б до структури Г – $6,75 \cdot 5 = 33,75$ грн/1000 грн, що становить від загальної додаткової вартості $(33,75 - 100)/(96 + 33,75) = 26\%$.

Оскільки ми детально не досліджуємо екологічну складову витрат, а в існуючих інституційних умовах вона не перевищує 1,1–2,7% від ціни продукції, то в подальшому як основну розглядаємо енергетичну складову.

8.12. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

На перших етапах структурної перебудови промислового комплексу для забезпечення необхідних інвестиційних ресурсів не обійтися без внутрішніх та зовнішніх довгострокових кредитів.

Основними джерелами інвестиційних ресурсів за рахунок власних засобів є чистий прибуток та амортизаційні відрахування. Тому формуванням саме цих потоків коштів слід приділити особливу увагу.

Джерелом власних грошових засобів підприємств, які продукують додаткове зростання виробництва, є приріст цих засобів порівняно з попереднім роком або $\Delta(kP_t + A)$ (де k – коефіцієнт, що визначає частку чистого прибутку, яка іде на виробничі споживання; P_t – чистий прибуток; A – амортизаційні відрахування).

Постановою № 11174 КМУ від 18 липня 2003 р. при розробці програми розвитку промисловості передбачається, що власні кошти підприємств становитимуть 67 %, а іншими фінансовими ресурсами (ΔI), що становить 33 % мають стати державні інвестиційні ресурси (10 %), ресурси фінансово-кредитної сфери (7 %), іноземний капітал (8 %), кошти населення (3 %) та інші джерела (5 %). Така структура враховує сучасні тенденції вкладення інвестицій в основний капітал [102].

При розрахунках структур промислового комплексу області приймали додаткові інвестиційні ресурси (ΔI) від 5 до 22 % до величини $\Delta(kP_t + A)$. Вони обчислені за умови, що середня вартість фінансово-кредитних ресурсів, іноземного капіталу, коштів населення та інших джерел фінансування становить 15 % (ставка дисконту).

Вирішення задачі підвищення конкурентоспроможності промислового комплексу забезпечується моделюванням результатів господарської діяльності підприємств.

Авторами розглянуті такі стратегії розвитку промисловості:

А. Група стратегій, які передбачають формування власних грошових засобів:

- 1) стратегія “пасивного” зростання;
- 2) стратегія “раціоналізації”;
- 3) стратегія зменшення нарахувань на заробітну плату пропорційно обсягів виробництва та, відповідно, зростання загального фонду оплати праці;
- 4) стратегія прискореної амортизації, що передбачає оцінювану коефіцієнтом пріоритетності галузі частину додаткового прибутку від збільшення обсягів виробництва спрямовувати на прискорену амортизацію.

Б. Група стратегій, які передбачають формування власних та залучених ресурсів:

– стратегія “пасивного” зростання із залученням зовнішніх інвестицій;

– стратегія “раціоналізації” із залученням зовнішніх інвестицій;

– комплексне використання стратегій (1), (2), (3), (4) із залученням зовнішніх інвестицій.

При моделюванні основних прогностичних параметрів промислового комплексу області враховувалася пріоритетність видів економічної діяльності. Розрахунки здійснювалися окремо для прибуткових і збиткових підприємств.

Стратегія “пасивного” зростання полягає в простому збільшенні обсягів виробництва в результаті деякого пожвавлення загальної кон'юнктури, яка не супроводжується докорінними змінами виробничого процесу.

Зниження витрат на одиницю продукції при зростанні обсягів виробництва називається ефектом „масштабу виробництва”. Розрахований з урахуванням цього ефекту беззбитковий рівень виробництва лежить в основі багатьох стратегічних рішень по виходу підприємств з кризи. Однак вивчення фінансової звітності таких підприємств показує, що фінансові результати можуть не покращуватися, а погіршуватися. Виникає своєрідна ситуація, коли, „чим більше ми працюємо, тим гірше живемо”, яка потребує від економістів додаткових пояснень.

Суттєва зміна обсягів виробництва в процесі переходу від “лежачого” заводу в рентабельну бізнес-одиницю призводить до значного збільшення витрат на модернізацію усієї системи управління.

Однією з перших проблем, які вирішує керівництво підприємства при виході з тривалої кризи, є подолання дефіциту кваліфікованих кадрів. Він пов'язаний з витратами на залучення кваліфікованих кадрів, які раніше працювали на підприємстві. Якщо перші декілька років кризового стану підприємства можна було пояснити патріотичністю, то більш тривалий термін частіше всього пояснюється тим, що працівникам просто не було куди йти. Підприємство в стані кризи характеризується тим, що всі працівники, хто хотів, давно пішли на інше підприємство, в бізнес, на пенсію. Можливості швидкого відновлення втрачених кадрів практично не існують.

Ситуація, коли безробіття дозволяло вибирати людей, залишилася в минулому. Для виходу з кризи необхідна кваліфікована робоча сила. А це саме та частина, яка в свій час пішла з підприємства і вже влаштувалася, отже, її доведеться переманювати, тобто нести підвищені витрати, і немає ніякої гарантії, що ця програма приведе до успіху.

Залучення нових людей пов'язане з додатковими витратами на навчання і підвищення кваліфікації, що потребує налагодження системи внутрішньовиробничого навчання або прямого фінансування навчальних закладів. Це приводить до додаткових витрат: стипендії учням на період освоєння ними кваліфікації, оплата наставництва.

Важливим фактором збільшення питомих витрат на оплату праці є зростання чисельності допоміжного персоналу, який перевищує темпи зростання обсягів виробництва. В умовах напружених минулих техніко-фінансових планів були реалізовані відповідні вимоги до організації праці. Однак спад обсягів виробництва призвів до того, що із виробничого процесу зник жорсткий ритм і природним шляхом відпала не обхідність в розподілі праці за кваліфікаціями. З цього не випливає, що покращилася організація виробництва. Це означає, що працівнику більш високої кваліфікації, у якого вивільнився час, для того щоб він не простоював, можна доручити роботу, для якої раніше використовувався окремий підсобний робітник. Однак збільшення виробництва потребує відновлення минулої структури.

Виведення підприємства з кризи потребує додаткових витрат на рекзаму про набір персоналу, витрат, пов'язаних з безпосереднім оформленням руху персоналу, значного зростання витрат від браку, внаслідок низької кваліфікації учнів.

Крім того, обладнання підприємства, яке знаходиться в стані кризи, зношується морально і фізично. І вирішення задачі стрімкого ривка на нові обсяги виробництва супроводжується не менш серйозним стрибком витрат на експлуатацію і ремонт обладнання, включаючи збільшення потреб у кваліфікованому ремонтному персоналі. Фінансування капітального ремонту обладнання за рахунок собівартості продукції (як це звичайно робиться) не зовсім коректно, оскільки з економічної точки зору на етапі антикризового управління ці витрати є, по суті, інвестиціями у відновлення обладнання.

Таким чином, при розробці програми виходу підприємства з кризи слід враховувати виникнення додаткових витрат, чіткий розмір яких складно спрогнозувати. Ці витрати пов'язані з модернізацією бізнесу, виводу його на більш якісний ступінь. З економічної точки зору вони повинні враховуватися в системі управлінського обліку не як поточні витрати, а як інвестиції в модернізацію: персоналу, обладнання, системи управління. Це дозволить оцінити реальний обсяг затрат на вихід підприємства з кризи і дасть об'єктивну картину фактичної ефективності існуючого бізнесу.

Після завершення стану стрибкоподібного зростання (за оцінками – 2–2,5 роки) розглянути інвестиційні витрати різко скорочуються і підприємство повертається до однієї з основних звично теоретичних моделей фінансового менеджменту.

Стратегія „раціоналізації” полягає в розробці системи заходів, які забезпечують зниження затрат ресурсів на одиницю продукції. Однак ці засоби в основному не мають каштального характеру. В результаті організаційних зусиль підприємству вдається зменшити питомі змінні витрати на 0,5–2 % на рік, що є в основному реалізацією внутрішніх резервів колективу, технології і організації виробництва.

Стратегія зменшення нарахувань на заробітну плату. Одним зі способів підвищення розміру чистого прибутку є зменшення податкового тягара. Загальновідомим є те, що загальна сума податкових відрахувань в Україні є занадто високою. Тому висувається багато різних пропозицій щодо можливості її зменшення: перенесення центру уваги податкової політики з виконання фіскальної функції на функцію регулювання економіки, спрощення податкової системи, зменшення кількості податків, встановлення диференційованої ставки податку на прибуток та податку на додану вартість, обчислювати податок залежно від величини витрат виробництва тощо. Знижувати податковий тиск необхідно за рахунок зменшення оподаткування доходів, одержаних в результаті інвестування та інноваційної активності, і перенесення акцентів на податки, що стимулюють ресурсозбереження, зайнятність, соціальний захист населення, захист від забруднення навколишнього природного середовища і перешкоджають вивезенню капіталу з країни.

Знизивши норматив нарахувань на заробітну плату, якій сьогодні становить 36,8 %, можна знизити загальне податкове навантаження галузей промисловості.

Нами пропонується зменшувати податкове навантаження галузей промисловості шляхом зниження нормативу нарахувань на заробітну плату.

Нормативи внесків в такі основні державні цільові фонди, як пенсійний, соціального страхування, сприяння зайнятості населення, постійно змінюються. Зараз нарахування на заробітну плату становлять 37 %.

Як відомо, загальне фіскальне навантаження фонду оплати праці (внески роботодавця і працівника разом узяті) в США становить 16,1 %, у Великій Британії – 12,2–19,2 %, залежно від рівня середньогітнєвої заробітної плати; в Німеччині – 8,6 %, в Японії – не більше 20 %.

Отже, розмір нарахувань на соціальні заходи в Україні є завищеним. Надто високий розмір нарахувань на заробітну плату не лише збільшує податкове навантаження суб'єктів економічної діяльності, але й зменшує розмір нарахованої заробітної плати або змушує підприємців іти в тінь, взагалі уникаючи таким чином сплати цього податку.

Це, в свою чергу, призводить до необхідності знову ж підвищувати розмір нарахувань на заробітну плату, щоб хоч якось забезпечити пенсійні та інші соціальні виплати при значному зменшенні фонду оплати праці зайнятих.

Зменшення навантаження на фонд заробітної плати дозволить, насамперед, поповнити власні кошти громадян, що, безумовно, створить певні умови для поживлення попиту на товари внутрішнього ринку, отже, сприятиме і розвитку вітчизняного виробництва. Збільшення доходів підприємств за рахунок часткового вивільнення коштів фонду заробітної плати надасть їм можливість брати на себе здійснення певних соціальних виплат своїм працівникам, а це сприятиме поступовому зменшенню навантаження на бюджет по видатках на соціальне забезпечення. Таким чином, зростання заробітної плати працюючих – це важлива умова зменшення податкового тиску на вітчизняного виробника.

Необхідність зменшення фіскального навантаження на фонд оплати праці (ФОН) є очевидною. Проте зниження коефіцієнта нарахувань на заробітну плату призведе до зменшення загальної суми нарахувань. Основним джерелом, який дозволив би залишити ці суми незмінними або навіть їх збільшити, – це зростання обсягів виробництва та, відповідно, зростання загального фонду оплати праці.

Тому зменшення нормативів нарахувань на заробітну плату пропонується здійснювати пропорційно зростанню обсягів виробництва і, отже, збільшенню розмірів фонду оплати праці.

За рахунок зменшення нарахувань на оплату праці зменшаться собівартість продукції, що призведе до збільшення суми прибутку, податку на прибуток, чистого прибутку, а також фондів, що формуються за рахунок чистого прибутку. В результаті цього, а також загального збільшення обсягів виробництва сумарний податок як в цілому по промисловості, так і по всіх її галузях, щороку зростатиме. Найбільшим буде зростання сумарного податку в перший після базового рік. В наступні роки темпи зростання податкових надходжень дещо зменшаться.

Таким чином, використання запропонованої стратегії дасть змогу всім галузям промисловості збільшувати обсяги власних інвестиційних ресурсів, підвищуючи тим самим свій потенціал розвитку і не завдаючи якої-небудь суттєвої шкоди для формування державного бюджету. Проте зростання обсягів виробництва в галузях відбуватиметься різними темпами, що зумовлюється, в першу чергу, ефективністю виробництва, а також часткою заробітної плати в собівартості продукції, оскільки розмір нарахувань, за рахунок яких і створюється додатковий чистий прибуток відповідно до внесених пропо-

зійши, залежить від розміру фонду оплати праці. Це призведе до певних прогресивних змін в галузевій структурі виробництва промислової продукції, а саме – зростання частки в загальнопромисловому виробництві найбільш ефективних галузей, що мають високу питому вагу заробітної плати в собівартості продукції.

Стратегія прискореної амортизації. В попередній стратегії не було враховано пріоритетність галузей промисловості, яка визначається не лише ефективністю виробництва, а й іншими факторами. В першому параграфі даного розділу було проаналізовано важливість кожної з галузей для стимулювання шпеспрямованих зрушень в промисловості країни та визначено коефіцієнти пріоритетності галузей.

Крім того, як було вже зазначено вище, основними джерелами інвестиційних ресурсів галузей за рахунок власних засобів, крім чистого прибутку, є амортизаційні відрахування. Тому варто також приділити увагу формуванню цих потоків коштів.

Для створення прогресивної структури промисловості пропонується в межах сум прибутків, які виникають при збільшенні обсягів виробництва дозволити прискорену амортизацію. Відповідно найбільший вплив вказана пропозиція повинна мати на пріоритетні галузі промисловості. Отже, на прискорену амортизацію, тобто на збільшення розміру амортизаційного фонду в кожній з галузей промисловості, спрямовуємо ту частину додаткового прибутку, що оцінюється коефіцієнтом пріоритетності галузі.

В перший рік після базового також збільшуємо обсяги реалізації в усіх галузях промисловості на 7 %. Розраховуємо розміри всіх грошових потоків, що будуть створені в результаті економічної діяльності галузей. Очевидно, при зростанні обсягів виробництва всі значущі потоки збільшаться. Додатковий прибуток, що виникає при цьому, визначаємо за формулою

$$\Delta \text{Пр} = \text{Пр} - \text{Пр}_{\text{баз}} \quad (8.23)$$

де Пр – прибуток до сплати податку в поточному році; $\text{Пр}_{\text{баз}}$ – такий прибуток в попередньому році.

Як вже було зазначено, частину цього прибутку, що визначається пріоритетністю галузі, спрямовуємо на прискорену амортизацію. Тобто отриманий при розрахунках розмір амортизаційних відрахувань збільшуємо на $K_{\text{пр}} \Delta \text{Пр}$. Оскільки збільшення амортизаційного фонду здійснюється за рахунок валового прибутку, то розмір податку на прибуток дещо зменшиться. Проте відносно базового року розмір податку на прибуток збільшиться, хоча темпи цього зростання будуть дещо зловільненими, особливо в найбільш пріоритетних галузях промисловості.

Стратегія “пасивного” зростання із залученням зовнішніх інвестицій. До створених підприємствами власних фінансових ресурсів долучаються додаткові інвестиції в обсязі від 5 до 22 % від власних. Додаткові інвестиції розподіляються відповідно до коефіцієнта пріоритетності. Механізм розподілу додаткових інвестицій за окремими проєктами передбачає проведення конкурсів та тендерів.

Стратегія раціоналізації із залученням зовнішніх інвестиційних ресурсів. Стратегія раціоналізації із залученням зовнішніх інвестицій полягає в розробці системи заходів, що враховують зменшення питомих змінних витрат на 0,5–2 % та долучення додаткових інвестицій в обсязі від 5 до 22 % від власних.

Комплексне використання стратегії “пасивного” зростання, раціоналізації, зменшення нарахувань на заробітну плату, прискореної амортизації та залучення зовнішніх інвестицій передбачає одночасне врахування зменшення питомих змінних витрат на 0,5–2 %, зменшення нарахувань на заробітну плату, прискорену амортизацію та залучення додаткових інвестицій в обсязі від 5 до 22 % від власних.

При розрахунках припускаємо, що в наступному (першому після базового) році обсяг виробництва продукції по всіх галузях промисловості збільшиться, визначасмо прогнозні розміри всіх грошових потоків, що будуть створені в ньому році. Зрозуміло, будь-які дотації чи пільги по оподаткуванню відсутні, тобто всі галузі промисловості ставляться в однакові умови. З цією ж метою пропонується темпи зростання обсягів виробництва в першому прогнозованому році встановити однаковими для всіх галузей промисловості в розмірі 8,9 %.

Загальну собівартість нового обсягу продукції по кожному з видів промислової діяльності визначали за формулою

$$C = C_0 K_{\text{пост}} + I_q C_{\text{зм}}, \quad (8.24)$$

де $K_{\text{пост}}$ – коефіцієнт операційного левереджу; C_0 – загальна собівартість продукції в попередньому році; I_q – індекс обсягів виробництва в наступному році; $C_{\text{зм}}$ – змінні витрати.

Відповідно до структури собівартості визначали потоки матеріальних витрат, амортизаційних відрахувань, заробітної плати та нарахувань на неї.

Розраховувалися всі грошові потоки, створені в результаті економічної діяльності.

Додаткові грошові потоки (приріст інвестицій $\Delta I = \Delta(kP_0 + A)$) дозволяють в наступному році створити додатковий обсяг виробництва, що визначається за формулою

$$\Delta P = M \Delta I, \quad (8.25)$$

де $\Delta = \Delta(k\Pi, +A)$ – розмір додаткових інвестицій; M – коефіцієнт, що визначає приріст обсягів виробництва на 1 грн додаткових інвестицій.

Оскільки кожний вид промислової діяльності характеризується власним значенням ефективності інвестицій, то інвестиції, вкладені в окремі галузі, дають різний приріст доданої вартості. В таблиці 8.24 наведена ефективність інвестицій (M) для видів промислової діяльності, розрахована за статистичними даними як середнє значення за 2001–2003 рр.

Очевидно, мультиплікативне зростання доходів від здійснення додаткових інвестицій характерне не лише для економіки в цілому, але й для кожної її галузі чи суб'єкта економічної діяльності. Стосовно промисловості та її галузей механізм мультиплікації може трактуватися так: будь-яка галузь повинна постійно здійснювати інвестиції в розвиток свого економічного потенціалу для підтримання конкурентної переваги.

Таблиця 8.24 – Вихідні дані для проведення розрахунків та внесення відповідних пропозицій

Вид промислової діяльності	Частка умовно-постійних витрат, $K_{\text{пост}}$	Мультиплікатор, M	Коефіцієнт пріоритетності, $K_{\text{пр}}$
Вся промисловість	0,389	—	—
Добувна промисловість	0,35	0,14	0,160
Харчова промисловість та переробка с/г продуктів	0,27	3	0,345
Легка промисловість	0,59	0,8	0,404
Виробництво деревини та виробів з деревини	0,39	2,6	0,208
Целюлозно-паперова, поліграфічна промисловість; видавнича справа	0,24	2,11	0,308
Хімічна та нафтохімічна промисловість	0,23	2,32	0,137
Металургія та обробка металу	0,45	1,895	0,194
Машинобудування	0,53	2,1	0,270
Виробництво та розподілення електричної енергії, газу, тепла та води	0,45	0,61	0,047

Коефіцієнт, що визначає приріст обсягів виробництва на 1 грн додаткових інвестицій (коефіцієнт мультиплікації), визначали як співвідношення приросту виробництва продукції (ΔP) за 2001–2003 роки в цінах 1996 р. до суми інвестицій (I) за 2000–2003 рр. в основний капітал в цінах того ж року:

$$K = \frac{\Delta P}{I} \quad (8.26)$$

Зрозуміло, що розраховані нами значення коефіцієнта K по галузях промисловості є досить неточними, тому що при розрахунках було зроблено багато припущень. Проте для подальших розрахунків більш важливими є не самі значення цього коефіцієнта, а їх співвідношення в різних галузях промисловості.

Отже, зростання обсягів виробництва від залучення додаткових інвестицій залежатиме від ефективності виробництва та ефективності інвестицій в кожній галузі промисловості і, відповідно, буде розраховуватися в кожному періоді за допомогою визначеного вище коефіцієнта.

Таким чином, при прогнозуванні промислового розвитку на другий після базового рік додаткові обсяги реалізації в цьому році визначали відповідно до потоків інвестицій (потенціалу розвитку), створених в попередньому (першому після базового) році в кожній з галузей промисловості.

При зростанні обсягів виробництва збільшиться фонд оплати праці і, відповідно, нараховані на нього соціальні виплати. Збільшення ФОП дозволяє зменшити нарахування на заробітну плату. Оскільки обсяги виробництва в усіх галузях збільшувалися вже в першому після базового році, то в наступному році (другому після базового) коефіцієнт соціальних нарахувань зменшимо до:

$$K_c' = K_c \frac{\text{ФОП}_{\text{нов}}}{\text{ФОП}} \quad (8.27)$$

де K_c та K_c' – коефіцієнти нарахувань на соціальні заходи відповідно в поточному (за розрахунками) та наступному роках; ФОП та $\text{ФОП}_{\text{нов}}$ – фонд оплати праці відповідно в поточному та попередньому роках.

Зменшення коефіцієнта нарахувань на заробітну плату в другому після базового році призведе до зменшення загальної суми відрахувань на соціальні заходи порівняно з попереднім роком, проте порівняно з базовим роком ця сума збільшиться.

Всі описані вище розрахунки виконемо для другого (аналогічно третього і так далі) року після базового, збільшуючи обсяги виробництва на розмір, визначений за допомогою розрахованого раніше коефіцієнта K .

Таблиця 8.25 – Динаміка структури промислового комплексу за період

Вид промислової діяльності	Базовий рік (2003 р.)	Структура обсягів реалізації продукції у 8 році (2011 р.) за стратегіями						
		1	2	3	4	5	6	7
Вся промисловість	100	100	100	100	100	100	100	100
Добувна промисловість	2,08	1,85	1,38	1,58	1,21	1,6	1,05	0,63
Харчова промисловість та переробка с/г продуктів	39,14	39,83	43,74	40,22	41,90	42,72	46,76	51,09
Легка промисловість	1,74	1,62	3,03	3,28	4,77	1,51	4,17	5,34
Виробництво деревини та виробів з деревини	1,52	1,59	1,39	1,37	1,58	1,7	1,21	1,24
Целюлозно-паперова, поліграфічна промисловість; видавнича справа	5,74	5,37	4,32	4,58	4,64	5,08	3,47	3,41
Хімічна та нафтохімічна промисловість	29,87	28,28	23,02	24,15	18,74	25,97	17,68	10,92
Металургія та обробка металу	0,78	0,82	0,75	0,70	0,55	0,81	0,62	0,39
Машинобудування	8,82	11,27	15,30	16,11	20,45	11,95	19,67	23,78
Виробництво та розподілення електроенергії, газу, тепла та води	10,32	9,38	7,06	8,00	6,15	8,57	5,38	3,21

8.13. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ РОЗРАХУНКІВ

В таблиці 8.25 наведені підсумки розрахунків очікуваної структури промислового комплексу області після впровадження запропонованих пропозицій в 2011 р. порівняно з 2003 р. за основними стратегіями.

Як видно з таблиці 8.25, в 2003 р. найбільшу частку становила харчова промисловість (39,14 %), хімічна та нафтохімічна – 29,8 %, виробництво та розподілення електроенергії, газу, тепла та води – 10,32 %, машинобудування – 8,82 %, целюлозно-паперова – 5,74 %, добувна промисловість – 2,08 %, легка промисловість – 1,74 %, виробництво деревини та виробів з деревини – 1,52 %, найменшу частку мала металургія та обробка металу – 0,78 %. Використання запропонованих стратегій дозволяє змінити структуру виробництва промислового комплексу області на користь пріоритетних галузей. Як видно з таблиці 8.25, стратегія „пасивного” зростання із залученням додаткових інвестицій (стратегія 5) дасть можливість збільшити у 8-му році порівняно з базовим роком частку харчової промисловості на 1,69 %, машинобудування – в 2,3 разу. При комплексному використанні стратегій „пасивного” зростання, раціоналізації, зменшенні нарахувань на заробітну плату, прискореної амортизації та залучення зовнішніх інвестицій (стратегія 7) збільшиться частка харчової промисловості в 8-му році порівняно з базовим роком на 31 %, легкої промисловості – в 2 рази, машинобудування – в 1,7 разу.

Таблиця 8.26 – Обсяги виробництва та економії витрат на ПЕР ($e = 0$) в останньому році здійснення проекту, тис. грн

Показники	Стратегії						
	1	2	3	4	5	6	7
Обсяги виробництва	3952416	4930762	4776835	5365786	4133019	7221341	10746470
Структурна економія витрат на ПЕР, ΔE $r = 0 \%$	39358	171793	145865	227384	64416	544433	1044530
$r = 2 \%$	-102918	41159	-9214	64091	-80369	365598	818621
$r = 4 \%$	-266122	-105783	-187104	-123221	-246450	160458	559482

Розрахунок обсягів виробництва та структурної економії витрат на паливно-енергетичні ресурси в цілому для промислового комплексу подані в таблиці 8.26 ($t = 8$; $e = 0$).

Приведену до теперішнього часу суму структурної економії витрат на ПЕР розраховували двома способами:

– порівняно з незмінними цінами на ПЕР для базового варіанта (таблиця 8.27);

– для умов щорічного зростання цін на ПЕР для базового варіанта на величину r , % (таблиця 8.28).

Таблиця 8.27 – Приведена до теперішнього часу сума структурної економії витрат на ПЕР порівняно з незмінними цінами на них для базового варіанта, тис. грн ($e = 12\%$)

Стратегія	$\sum_{t=0}^8 (E_{t,0} - E_t (1+r)^t) (1+e)^{-t}$		
	$r = 0\%$	$r = 2\%$	$r = 4\%$
1	111093	- 221857	- 584130
2	926240	570878	183482
3	328869	- 22387	- 404965
4	429174	70900	- 319579
5	170857	- 166110	- 532821
6	1055289	676964	264199
7	1585058	1163898	703020

Таблиця 8.28 – Приведена до теперішнього часу сума структурної економії витрат на ПЕР для умов щорічного збільшення цін на них для базового варіанта, тис. грн ($e = 12\%$)

Стратегія	$\sum_{t=0}^8 (E_{t,0} - E_t) (1+r)^t (1+e)^{-t}$		
	$r = 0\%$	$r = 2\%$	$r = 4\%$
1	111093	122817	247344
2	459923	510897	567965
3	328869	366491	821788
4	429174	480124	1181534
5	170857	189265	392240
6	1055289	1179449	1317275
7	1585058	1783906	2005763

Як видно з таблиць, доцільність поліпшення структури промислового комплексу підвищуються при зростанні цін на ПЕР. З другого боку, як показують розрахунки, щорічно очікуване зростання цін (r) на ПЕР призведе у 8-му році до підвищення частки витрат на енергетичні ресурси в собівартості, зокрема, для першої стратегії при $r = 2\%$ в 1,22 разу і при $r = 4\%$ в 1,43 разу, для другої стратегії – відповідно в 1,4 і 1,64 разу, і для сьомої – в 1,05 і 1,13 разу.

Результати розрахунків показника забезпечення інвестицій в розвиток промислового комплексу економією паливно-енергетичних ресурсів, який визначається відношенням $K_i = \frac{\Delta Et}{(K\Piч + A)_i}$, подані в таблиці 8.29. Як видно з цієї таблиці, уже на 4-й рік для стратегії „раціоналізації” (2), зменшення нарахувань на зарплату (3) та прискореної амортизації (4) економія від структурного зменшення витрат на ПЕР забезпечує 18,3 – 21,0% інвестицій в розвиток промислового комплексу, що в 2,23–2,56 разу більше, ніж при стратегії „пасивного” зростання (82%). На 8-й рік здійснення проекту досліджувана величина для визначених стратегій зростає до 26,9–27,6%.

Таблиця 8.29 – Забезпечення інвестицій в розвиток промислового комплексу економією паливно-енергетичних ресурсів, $r = 0\%$

Стратегія	$K_i = \frac{\Delta Et}{(K\Piч + A)_i}$, за роками		
	1	4	8
1	0,021	0,082	0,125
2	0,056	0,246	0,33
3	0,036	0,183	0,270
4	0,042	0,190	0,276
5	0,029	0,120	0,192
6	0,097	0,353	0,434
7	0,099	0,333	0,385

Зовнішні інвестиції інтенсифікують прогресивність структурних змін і, отже, збільшують рівень забезпеченості інвестицій економією ПЕР. Так, для 6-ї і 7-ї стратегій забезпеченість інвестицій економією енергетичних витрат досягає в 4-му році 26,1 – 39,3% і у 8-му році – 39,1–43,4%.

Коефіцієнт конкурентоспроможності промислового комплексу, розрахований на базі енерговіддачі на період здійснення проекту за окремими стратегіями розвитку та очікуваному зростанні цін в таблиці 8.30, а динаміка його за роками – на рисунку 8.4.

Таблиця 8.30 – Розрахункова конкурентоспроможність промислового комплексу ($t = 8$ років)

Стратегія	K_s		
	$r = 0\%$	$r = 2\%$	$r = 4\%$
1	4,769	4,017	3,484
2	5,50	4,737	4,055
4	5,61	4,814	4,122
7	8,170	6,96	5,967

Як видно з таблиці 8.30, залежно від обраної стратегії коефіцієнт конкурентоспроможності змінюється за період здійснення проекту від 4,769 (стратегія пасивного зростання) до 5,641 (стратегія 4, що враховує прискорену амортизацію) і до 8,17 (стратегія 7 з комплексним використанням стратегій „пасивного” зростання, націоналізації, зменшення нарахувань на заробітну плату, прискореної амортизації та залучення зовнішніх інвестицій). Такі результати характерні для умов незмінних цін на ПЕР.

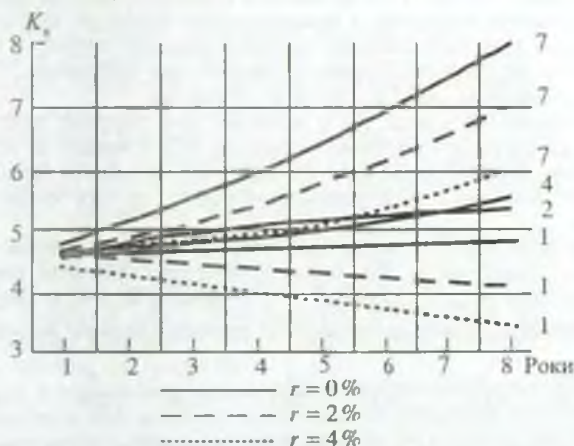


Рисунок 8.4 – Динаміка показника конкурентоспроможності промислового комплексу Черкаської області за різними стратегіями розвитку

При очікуваному щорічному зростанні цін на ПЕР на 2,0–4,0 % та незмінному рівні цін на промислову продукцію коефіцієнт конкурентоспроможності зменшується при збільшенні r з 0 % до 4 % у 8-му році

здійснення проєкту з 4,76 до 3,48 для варіанта пасивного зростання, з 5,47 до 4,0 для стратегії „раціоналізації“, та з 8,17 до 5,97 для стратегії 7, яка враховує прискорену амортизацію, раціоналізацію виробництва і зовнішні інвестиції.

В таблиці 8.31 представлені результати розрахунків прогнозних витрат на природоохоронні заходи в промислового комплексі області в кінці терміну здійснення проєкту.

Таблиця 8.31 – Зменшення потреби в коштах на природоохоронні заходи на 8-й рік

Стратегія	Потреба в коштах при питомих витратах 2003 р.	Потреба в коштах		Зменшення відносної потреби в коштах, тис. грн
		на 1000 грн реалізації	разом, тис. грн	
1	47310	11,97	47310	0
2	63478	9,12	48372	15116
4	64231	7,70	41318	22913
7	128630	4,41	47390	81240

Як видно з таблиці 8.31, зменшення питомих витрат на природоохоронні заходи порівняно з базовим роком внаслідок поліпшення промислової структури дозволяє зменшити відносну потребу в поточних коштах на природоохоронну діяльність при здійсненні 2-ї, 4-ї і 7-ї стратегії відповідно 15,1; 22,9 та 81,24 млн грн.

Розрахунки показників, що в загальній сумі створеної додаткової вартості на структурну економію витрат на ЦЕР припадає за різними стратегіями 91–92,8 %, що свідчить про обґрунтованість обрання як основного показника конкурентоспроможності на базі енергоефективності.

Здійснення запропонованих стратегій розвитку змінює також рівень збитковості виробництва. Так, частка промислової продукції, виробленої із збитками ($\eta_{зб,пр}$) в базовому році, становила 43,8 %. В кінці 8-го року здійснення проєкту ця частка (γ %) знизилася до таких величин:

Стратегія	1	3	4	5	6	7
$\eta_{зб,пр}, \%$	23,1	19,3	15,7	21,4	0,4	0,2

При цьому норматив збитковості (для збиткових підприємств) знизився в декілька разів. В результаті відношення обсягів збитків до обсягів реалізації продукції ($\eta_{зб}$) зменшилося з 3,37 % в базовому році до такого рівня в останньому році здійснення проєкту:

Стратегія	1	3	4	5	6	7
$\eta_{зб}, \%$	3,03	1,45	1,34	1,85	0	0

Для зменшення частки збиткових підприємств необхідно формування мотиваційного механізму менеджменту підприємств. На більшості підприємств реформи, що відбувалися в процесі трансформації економіки не привели до суттєвої мотивації підприємств, а отже, і до підвищення економіки в цілому. Це пояснюється, в першу чергу, тим, що менеджери не завжди діють в найкращих інтересах своїх колективів (акціонерів, найманих), які вимагають формування максимальних позитивних грошових потоків.

Прибуток не є кінцевим результатом діяльності вітчизняних фірм. Майже 50 % з них впродовж тривалого часу нерентабельні. В нормальній ринковій економіці такі фірми не можуть існувати. Їх реальні потоки приховані на рахунках з підставними, в тому числі із закордонними структурами і не мають нічого спільного з офіційними звітами. За різними даними до 50–70 % ВВП виробляє тіньова економіка.

На сучасних підприємствах в розвинених країнах оплату праці менеджерів пов'язують з величиною додаткової економічної вартості (EVA), яка визначається за формулою:

$$EVA = \Pi_{\text{ч}} - K(CЗВК), \quad (8.28)$$

де $\Pi_{\text{ч}}$ – чистий прибуток; K – капітал компанії; СЗВК – середньозважена вартість капіталу.

Метод додаткової економічної вартості знайшов широке впровадження з середини 1990-х років. Метод EVA дозволяє розкрити потенціал, закладений в персоналі будь-якої організації.

Сам по собі метод не давав би значних результатів, якби не впроваджувалася нова філософія руху грошових, товарних та інвестиційних потоків, а також принципово нова система заохочення працівників. Нова система бонусів для менеджерів і працівників компанії є однією з основних складових частин методу EVA.

Відповідно до класичних постулатів економіки праці робітник працює доти, поки граничні вигоди марнування часу (неробства) не досягнуть рівня граничних витрат від неробства (які дорівнюють втраченій заробітній платі). Впровадження методу EVA при розрахунку матеріальної компенсації менеджерів дозволяє подвійно впливати на праву частину цієї формули.

Так, з одного боку, менеджерам дають зрозуміти, що вони можуть підвищувати свій добробут тільки шляхом створення більшої вартості для акціонерів (і при цьому вони знають, що не існує ніяких верхніх меж для їх компенсації).

З другого боку, внаслідок того, що частина заробленого бонусу не виплачується, а накопичується для покриття можливої від'ємної динаміки EVA (якщо це відбувається в якомусь із звітних періодів), менеджер значно відчуває наслідки зниження вартості компанії в результаті його недостатньої роботи.

Використання описаного методу мотивації менеджерів у вітчизняній практиці, на наш погляд, могло б створити базу для підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Таким чином, використання запропонованих стратегій дозволяє підвищити конкурентоспроможність промислового комплексу області за рахунок зміни структури виробництва на користь пріоритетних галузей. Встановлено, що доцільність поліпшення структури промислового комплексу стає все більш актуальною при зростанні цін на ПЕР. Зовнішні інвестиції інтенсифікують прогресивність структурних змін і, отже, збільшують рівень забезпеченості інвестицій економією ПЕР. Так, для 6-ої і 7-ої стратегій забезпеченість інвестицій економією енергетичних витрат досягає в 4-му році 26,1–39,3 % і в 8-му році – 39,1–43,4 %.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Визначте, яка структура промислового комплексу є конкурентоспроможною.
2. Розкрийте зміст методики оцінки пріоритетності видів промислової діяльності.
3. Розкрийте зміст методики оцінки конкурентоспроможності промислового комплексу.
4. Розкрийте основний зміст методики визначення обсягів інвестицій, забезпечених структурною економією паливноенергетичних ресурсів.
5. Проаналізуйте, як структура промислового комплексу впливає на значення показників середньозваженої конкурентоспроможності промислового комплексу.
6. Використовуючи статистичні дані, розрахуйте конкурентоспроможність промислового комплексу України або будь-якої її області.

КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Задача

В таблиці 1 подані обсяги реалізації (Р) за видами економічної діяльності в період з 2005 по 2010 рр. Питомі витрати паливно-енергетичні на гривню реалізації продукції по видах економічної діяльності в 2005 р. подані в таблиці 2. Розрахувати коефіцієнт конкурентоспроможності промислового комплексу та прослідкувати його динаміку за роками. Коефіцієнт дисконтування є однаковий за весь період і становить 12 %. Визначити, як вплине щорічне підвищення цін на паливно-енергетичні ресурси (r) на 4 % (варіант 1–15) та 2 % (варіант 16–30) на конкурентоспроможність промислового комплексу.

Таблиця 1 – Дані про обсяги реалізації продукції

Вид промислової діяльності	Р ₀ тис. грн					
	Роки					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
Вся промисловість	3497453	3641630	3734735	3794764	3839006	3875532
Добувна промисловість	72787	73006	73038	73040	73040	73040
Харчова промисловість та переробка с/г продуктів	1368738	1433512	1479052	1509550	1530941	1546524
Легка промисловість	60696	62460	63250	63581	63728	63796
Виробництво деревини та виробів з деревини	53119	55782	57854	59314	60387	61211
Целюлозно-паперова, поліграфічна промисловість, видавничі справи	200714	206571	209993	211342	211876	212089
Хімічна та нафтохімічна промисловість	1044601	1084824	1104316	1112169	1115395	1116739
Металургія та обробка металу	27249	28696	29753	30518	31089	31525
Машинобудування	308506	328570	347239	364688	381916	399961
Виробництво та розподілення газу, тепла та води	361042	368209	370188	370563	370634	370648

Таблиця 2 – Питомі вигради ПЕР на гривню реалізації продукції (Е/Р) за видами економічної діяльності в 2005 р.

Види економічної діяльності	Варіант										
	1-3	4-6	7-9	10-12	13-15	16-18	19-21	22-24	25-27	28-30	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Добувна промисловість	0,47	0,45	0,51	0,48	0,49	0,50	0,45	0,46	0,52	0,53	
Харчова промисловість та переробка с/г продуктів	0,07	0,08	0,09	0,06	0,05	0,08	0,06	0,07	0,06	0,09	
Легка промисловість	0,10	0,11	0,13	0,12	0,15	0,11	0,14	0,12	0,13	0,15	

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Виробництво деревини та виробів з деревини	0,05	0,04	0,06	0,07	0,05	0,06	0,07	0,08	0,05	0,04
Целюлозно-папе- рова, поліграфічна промисловість; видавнича справа	0,004	0,003	0,005	0,004	0,005	0,006	0,004	0,005	0,006	0,003
Хімічна та нафто- хімічна промис- ловість	0,35	0,33	0,32	0,34	0,36	0,37	0,34	0,35	0,33	0,34
Металургія та обробка металу	0,06	0,07	0,05	0,06	0,09	0,07	0,05	0,06	0,07	0,08
Машинобудування	0,09	0,1	0,08	0,09	0,1	0,11	0,09	0,08	0,07	0,09
Виробництво та розподілення газу, тепла та води	0,64	0,63	0,62	0,66	0,65	0,64	0,61	0,59	0,64	0,65

ЛІТЕРАТУРА

1. Рыночная экономика: Учебник. – М.: Сомнітек, 1992 – Том 2. Часть 1.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1990.
3. Дей Дж. Стратегический маркетинг. – М., 2002.
4. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. – М.: Экономика, 2000. – 247 с.
5. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – К.: Кондор, 2005.
6. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков: Учебник. – М.: Магистр, 1998. – 320 с.
7. Томсон А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М., 2003.
8. Бернс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций / Пер. с англ. – М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. – 528 с.
9. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов; Под общ. ред. С.А. Панова. – М.: Экономика, 1997. – 288 с.
10. Клейнер Г.Б., Смоляк С.А. Эконометрические зависимости: принципы и методы построения. – М.: Наука, 2000. – 104 с.
11. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учеб. пособие: Пер. с франц. / Под ред. проф. Я.В. Соколова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 596 с.
12. Менар К. Экономика организации: Пер. с франц. / Под. ред. А.Г. Худокормова – М.: ИНТРА-М, 1996. – 160 с.
13. Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие. – М.: Вильямс, 2000. – 495с.
14. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и предисл. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
15. Райсс М. Границы „безграницных предприятий”: перспективы „сетевых организаций” // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – №1. – С. 92–97.
16. Райхлин Э. Основы экономической теории. Микроэкономическая теория рынков продукции. – М.: Наука, 1995. – 347 с.
17. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др.; Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
18. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1998. – 151с.

19. Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: Теория организации промышленности: Пер. с англ. – СПб: Экономическая школа, 1996. – 745 с.

20. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Кош, 1999. – 416 с.

21. Авдеев В.Н., Котлов В.А. Производственный потенциал промышленного предприятия. – М.: Экономика, 1989. – 240 с.

22. Беклемишев Е.П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов. – М., 1990.

23. Габ В.И. Оценка эффективности функционирования промышленных производств. – К.: Вища школа, 1989. – 158 с.

24. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой: Учеб. пособие. – СПб: Спец. литература, 1996. – 510 с.

25. Герасимчук В.Г. Развитие підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища шк., 1995. – 167 с.

26. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – Черкаси: ЧІП, 2000. – Кн. 3. – 200 с.

27. Одогов Ю.Г. и др. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Ю.Г. Одогов, В.Б. Бычина, К.Л. Андреев; Под ред. Н.А. Иванова. – Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 1991. – 172 с.

28. Петрович И.М., Терехух А.А. Производственный потенциал предприятия и его измерение // Организация и планирование отраслей народного хозяйства. – 1991. – Вып. 102. – С. 34–43.

29. Практическое пособие по экспертной оценке предприятий. / Лебедь Н.П., Мендрул А.Г. – К.: ФГИ Украины, консалтинговые фирмы „Легалис-Експерт“, „Експерт-Л“, 1996. – 280 с.

30. Рєпін С.А., Рєпін І.М. Рейтинговий метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. // Реформа фінансово-кредитної системи перехідної економіки: Зб. наук. пр. – Луцьк: ред.-вид. відділ Волин. ун-ту, 1997. – С. 143–146.

31. Рєпін І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління // Вісник Української Академії державного управління при Президенті України. – 1998. – №2. – С. 262–271.

32. Семенов Б.А. Теоретические и практические вопросы экспертной оценки. – Сумы: Инициатива, 1998. – 128 с.

33. Сивина В.Г. Производственный потенциал предприятия и эффективность его использования // Экономика промышленного производства: республ. межвед. сб. научн. тр. – Минск, 1992. – Вып. 21. – С. 73–78.

34. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль, повышение: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.

35. Скотт М. Факторы стоимости: руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2000. – 433 с.
36. Тарасович Е.И. Финансирование инвестиций в недвижимость. – СПб, 1996 – 231с.
37. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пос. – М.: Интел-Синтез, 1997. – 304 с.
38. Фридман Дж., Ордуэй Ник. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1995. – 480 с.
39. Щелкунов В.И. Стратегическое управление производственным потенциалом предприятия // Компаньон. – 1999. – № 49. – С. 30–32.
40. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.-практ. пособ. – 2-е изд. – М.: Гном-Пресс, 1998. – 381 с.
41. Хомяков В.І., Рябоконь Н.П. Ефективність управління нерухомістю підприємства // Зб. наук. пр. ЧДТУ. Серія: Економічні науки. – Черкаси, 2000.
42. Белінська В.М. Динамічний аналіз потенціалу розвитку економічної системи // Теорія і практика перебудови економіки: Зб. наук. пр. ЧПІ. – Черкаси, 1999.
43. Хомяков В.І., Белінська В.М. Формування прогресивної структури промисловості на період виходу економіки України з кризи // Стратегія економічного розвитку в умовах глобалізації: Матеріали XI міжнародної конференції. – Чернівці, 2000. – Т.2.
44. Гіл, Чарлз В.Л. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку. – К.: Основи, 2001. – 856 с.
45. Доль П. Маркетинг, орієнтований на стоимость. – М., 2001.
46. Соколенко С.І. Кластери в глобальній економіці. – К.: Логос, 2004. – 848 с.
47. Коно Т. Стратегия и структура японских корпораций. – М., 1987.
48. Джордж Дей. Стратегический маркетинг. – М., 2002.
49. Чернявський А.Д. Антикризове управління. – К., 2000.
50. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. – К., 2001.
51. Економіка підприємства: Підручник для вузів / Під ред. Ф.К. Беа, Є. Дихала, М. Швайцера – М., 1999
52. Демченко Г., Донская С., Дьяконов В. Диверсификация предприятия: цели и направления деятельности // Проблема теории и практики управления. – 1998. – №1.
53. Афанасьев М., Мясникова Л. Мировая конкуренция и кластеризация экономики // Вопросы экономики. – 2005. – № 4. – С. 75–86.
54. Богатиров О. Управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 5. – К.: КНЕУ, 2001. – С. 237–241.

55. Гавриш О. За один ВІК двох не-ВІКІВ дають. // Дзеркало тижня № 51 (375), 29 грудня 2001 – 11 січня 2002 року. – <http://www.zn.kiev.ua>
56. Деркач М.І. Об'єднання підприємств як інструмент підвищення конкурентоспроможності // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – №10. – С. 89–101.
57. Адлер Ю.П., Аронов Н.З., Шпер В.Л. Что век грядущий нам готовит? (Менеджмент 21 века – краткий обзор основных тенденций) // www.management.com.ua
58. Шломо Майталь. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей: Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 416 с.
59. Изменения стратегии в XXI веке // www.cfin.ru
60. Газин Г. Феномен новой экономики // Логинфо. – 2001. – №1.
61. Коулленд Том, Коллер Тим, Муррин Джек. Стоимость компании: оценка и управление: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – 576 с.: ил.
62. Moore J.F. The Death of Competition. – N.Y.: Harper Business, 1996.
63. Brandenburger A.M., Nalebuff V.M. Cooperation. – N.Y.: Doubleday, 1996.
64. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. – Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 1994.
65. Hamel G. Leading the Revolution. – Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 2000.
66. Шпотов Б. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидерования // Проблемы теории и практики управления // www.cfin.ru/management/leading_theories.shtml
67. Юданов А. Стратегические конкурентные преимущества фирмы и пути их реализации на рынке // Персонал. – 2000. – № 6, 5.
68. Дудкіна К.А. Кластер – світовий досвід економічної політики держави // Вісник Української академії державного управління при Президенті України. – К.: УАДУ, 2003. – Вип. 1. – С. 491–496.
69. Mehrdad Baghai, Stephen Coley, David Wrice. The Alchemy of Growth – London: Orion Business; 1999.
70. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. – К., 1999.
71. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ТОВ „УВПК „ЕксОб“, 2002 – 559 с.
72. Велесько Е.И., Быков А.А., Дражек З. Стратегическое управление. – Минск: Технология, 1997 – С. 199.
73. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства: Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 226 с.

74. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособ. / Под ред. проф. А.П. Градова. – СПб, 1995.
75. Дудкіна К.А. Кластер – світовий досвід економічної політики держави // Вісник Української Академії державного управління при Президентів України. – К: УАДУ, 2003. – Вип. 1. – С. 491–496.
76. Гусаков В. ИКФ „А.ЪТ“. Концентрированный эликсир эффективности. // www.management.com.ua – Розміщено 27.09.2004.
77. Хаммер М. От эффективности к суперэффективности // www.management.com.ua
78. Хомяков В.І. Проблеми аспекти економічного розвитку. // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. Випуск 9. – Черкаси: ЧДТУ, 2003. – С. 3–12.
79. Иноземцев В. Цели и структура корпорации как основы ее конкурентоспособности // Свободная мысль. – 2001. – № 3.
80. Владимірова Н.Г. Слияния и поглощения компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №1.
81. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 446 с.
82. Савчук В. Стратегическое управление издержками. // Журнал „& СТРАТЕГИИ“ 08.11.2004. // <http://www.logistics.ru>
83. Меньшикова М. Агропромышленные объединения и вертикальная интеграция // США – экономика, политика, идеология. – 1970. – № 6.
84. Быкова А.А. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе // www.cfin.ru/itm/hammer_bykova.shtml
85. Кони́на Н. Реинжиниринг компаний ФРГ и их глобальная конкурентоспособность // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4.
86. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
87. Выходцев И.В. Концепция управления стоимостью в инвестиционной компании // <http://www.aup.ru/books/m73/9.htm>
88. Алексеев Н.С. Изменения для стабильности // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №2.
89. Боровикова Н., Паринава А. Нововведения в организации предупрежден – значит, защищен // Персонал-Микс. – 2004. – № 2.
90. Норберт Том. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления // www.cfin.ru – Опубликовано 14.06.2000.
91. www.ptpu.ru/issues/1_98/15_1_98.html
92. Юргайкин Е. Корпоративная культура российских промышленных предприятий: прошлое никогда не умирает // Top-Manager, травень 2002.

93. Джей Маршал, Дерилл Р. Коиннэр. Ещё одно соображение, как и почему компании сопротивляются переменам // www.management.com.ua

94. Писчасов Ф., Понов Е. Инструментарий контроллинга предприятия // http://www.cfin.ru/management/controllers/controllers_overview.shtml

95. Гаркавенко С.С. Маркетинг. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.

96. Хомяков В.І. Стратегія поліпшення структури промисловості // Зб. наук. пр. ЧДТУ. Серія: Економічні науки. – 2001. – № 1. – С. 4–7.

97. Черняков Б. Развитие и регулирование аграрной экономики США на рубеже веков // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4.

98. Панасюк Б. Економічна політика з'єднання галузей АПК // Економіка України. – 2001. – № 5.

99. Хомяков В.І., Вяткіна Т.Г. Оцінка конкурентних переваг промислового комплексу // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. В 4 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – Вип. 195. – Т. 2. – С. 480–488.

100. Хомяков В.І., Ткаченко С.А. Екологічні аспекти економічного розвитку // Зб. наук. пр. ЧДТУ. Серія: Економічні науки. Вип. 2. – Черкаси: ЧДТУ, 2002. – С. 32–44.

101. Ланко О.О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. – К.: ІЕП НАНУ, 1999. – 254 с.

102. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) "Шляхом Європейської Інтеграції" / Авт. кол.: А.С. Гальчинський, В.М. Гець та ін.; Нац. ін-т стратег. дослідж., Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європ. інтегр. України. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 214 с.

103. Конкурентоспособность продукции и предприятия. / Б.В. Буркинський, Е.В. Лазарева, И.Н. Агеева и др. – ИПРЭЭИ НАН Украины. – Одесса, 2002. – С. 18.

104. Пойченко К.А. Кластери як фактор структурування економіки // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. – К.: КНЕУ, 2001. – Вип. 7. – С. 623–628.

105. Соколова Л. Конкурентоспособность предприятий и критерий ее оценки. // Маркетинг и реклама. – 1999. – №5. – С. 31–33.

106. Туница Т. Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності шляхом оптимізації ресурсоспоживання. // Економічний часопис – 2004. – № 9.

107. Хомяков В.І. Методика прогнозування себестоимости добычи руды // Разработка рудных месторождений. – 1991. – № 52. – С. 15–22.

108. Хомяков В.І., Вяткіна Т.Г. Про деякі аспекти формування ціни в зернопереробній промисловості // Теорія і практика перебудови економіки: Зб. наук. пр. – Черкаси: ЧПТ, 1999. – С. 110.
109. Хомяков В.І., Вяткіна Т.Г. Формування притоків коштів для структурної перебудови промисловості Черкащини // Регіональна бізнес-економіка та соціальна сфера. За матеріалами конференції „Стратегічна реструктуризація регіональної економіки”, – Вінниця, 2004.
110. Хомяков В.І., Вяткіна Т.Г., Бакум І.В. Формування ефективних регіонально-виробничих інституціональних одиниць // Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України: Зб. наук. пр. – Суми: ВВП „Мрія-1”, УАБС, 2004. – Т. 11. – С. 113.
111. Хомяков В.І., Вяткіна Т.Г., Познякова І.В. Стратегія управління потенціалом промислового комплексу // Зб. наук. пр. Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 12. – Черкаси: ЧДТУ, 2004. – С. 3.
112. Хомяков В.І., Вяткіна Т.Г. Управління енергоємністю промислового комплексу (досвід США) // Зб. наук. пр. Черкаського державного технологічного університету Серія: Економічні науки. Випуск 13. – Черкаси: ЧДТУ, 2005. – С. 3.
113. Чевганова В., Брижань І. Кластери та їх економічне значення // Економіка України. – 2002. – №11. – С.40–41.
114. Спіріна М.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 8. – С. 176–182.
115. Вумек Джеймс П., Джонс Дзніел Т. Бережливе виробництво: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании/ Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 473 с.
116. Krafcik J. Triumph of the lean Production System// Sloan Management Review, MIT. – Vol.30. – 1 – Fall 1988
117. Форд Г.Моя жизнь, мои достижения - Пер. под ред. В.Ф. Зоренфельда. – Л.: 1924