

005.52(035.8)

КОЧЕТКОВ О.В.

С 83 КОБИЛКІН О.М.

КОБИЛКІНА С.В.

БЕРЕЖНА Ю.Г.

МАРКОВ Р.В.

БРАГІНЕЦЬ А.М.



СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ



НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК | ДЛЯ СТУДЕНТІВ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

КОЧЕТКОВ О.В.

КОБИЛКІН О.М.

КОБИЛКІНА С.В.

БЕРЕЖНА Ю.Г.

МАРКОВ Р.В.

БРАГІНЕЦЬ А.М.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Навчальний посібник

*для студентів вищих навчальних
закладів усіх спеціальностей*



за ред. проф. О. В. Кочеткова

3-є видання, виправлене

НБ ПНУС



810979



Київ 2017

005.52(075.8)

УДК 658 *С 83*

ББК 65.9(4Рос)29

К 756

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Луганського національного аграрного університету,
протокол № 9 від 14 червня 2016 р.*

Рецензенти:

- **Фірсов Є. О.** – д-р екон. наук, проф. кафедри статистики та економічного аналізу Луганського національного аграрного університету;
- **Ляшенко О. М.** – д-р екон. наук, проф., вчений секретар Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України;
- **Овчаренко Є. І.** – д-р екон. наук, доц., зав. кафедри маркетингу Інституту економіки та управління Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля.

К 756 **Стратегічний аналіз** : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. усіх спец. / О. В. Кочетков, О. М. Кобилкін, С. В. Кобилкіна, Ю. Г. Бережна, Р. В. Марков, А. М. Брагінець . За ред. проф. О. В. Кочеткова. – 3-є вид., випр. – Київ : Кондор-Видавництво, 2017. – 412 с.

ISBN 978-617-7458-02-8

Даний посібник містить теоретичний, методологічний та практичний матеріал з основ комплексного діагностичного аналізу фінансово-економічного стану підприємств; формування стратегії та прогнозування їх економічного розвитку. Розкрито специфіку стратегічного аналізу щодо аграрних підприємств.
Начальний посібник «Стратегічний аналіз» розрахований на студентів усіх спеціальностей, докторантів, викладачів.

НАУКОВА БІБЛІОТЕКА

ISBN 978-617-7458-02-8

© Колектив авторів, 2017
© Кондор-Видавництво, 2017

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Модуль І. ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ...	8
Тема 1. Стратегічне управління: складові процесу та методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень.....	8
1.1. Концепція стратегічного управління.....	8
1.2. Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень	21
1.3. Стратегічний аналіз і прийняття рішень в умовах визначеності.....	36
1.4. Стратегічний аналіз і прийняття рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності	44
1.5. Особливості прийняття стратегічних рішень за допомогою імовірнісного підходу	55
Тема 2. Сутність стратегії та стратегічного набору ...	69
2.1. Історія розвитку та трактування поняття «стратегія».....	69
2.2. Школи формування стратегії підприємства	76
2.3. Сучасні концепції стратегії	88
2.4. «Стратегічний набір» як система стратегій підприємства.....	99
Тема 3. Різновиди стратегій та їх класифікація	106
3.1. Різновиди стратегій.....	106
3.2. Типи загальних стратегій.....	109
3.3. Загальноконкурентні стратегії підприємства ...	124

3.4. Системна класифікація стратегій підприємства за різними ознаками	128
Тема 4. Функціональні стратегії підприємства	136
4.1. Поняття та зміст функціональних стратегій.....	136
4.2. Маркетингова стратегія	137
4.3. Інші види функціональних стратегій.....	167
Тема 5. Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства.....	181
5.1. Зміст і призначення стратегічного аналізу підприємства у конкурентному середовищі.....	181
5.2. Завдання та етапи стратегічного аналізу.....	196
5.3. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності... ..	198
5.4. Методи стратегічного аналізу.....	203
5.5. Інформаційна база стратегічного аналізу	212
Тема 6. SWOT-аналіз.....	219
6.1. Поняття SWOT-аналізу	219
6.2. Аналіз зовнішнього середовища організації	
6.3. Аналіз внутрішнього середовища організації.....	225
Модуль II. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ	232
Тема 7. Бенчмаркінг.....	232
7.1. Історія розвитку поняття бенчмаркінгу.....	232
7.2. Принципи та види бенчмаркінгу.....	

7.3. Методологія бенчмаркінгу.....	
Тема 8. Стратегічне прогнозування	276
8.1. Поняття та зміст стратегічного прогнозування.....	276
8.2. Класифікація прогнозів за різними ознаками.....	284
8.3. Етапи та методи прогнозування	
Тема 9. Стратегічне планування.....	320
9.1. Історія зміни системи планування.....	320
9.2. Зміст і послідовність стратегічного планування	324
9.3. Етапи стратегічного планування	332
Тема 10. Стратегічне вимірювання у бізнесі.....	359
10.1. Роль стратегічного вимірювання у бізнесі	359
10.2. Методика аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді.....	366
10.3. Оцінка грошових потоків підприємства у стратегічному аналізі	374
Висновки	380
Словник ключових понять і термінів	383
Тестові завдання	390
Список рекомендованої літератури.....	400
Предметний покажчик.....	410

Ринкове середовище, в якому зараз функціонують господарюючі суб'єкти різних форм власності, протягом останніх років суттєво змінюється: постійно зростає ступінь його невизначеності, з'являються невраховані чинники ризику. В рамках кардинальних та динамічних змін, які відбуваються сьогодні, значно швидше ніж в минулому, внаслідок ускладнення системи взаємозв'язків всіх сторін суспільного життя, кількісного і якісного розвитку продуктивних сил в умовах науково-технічного прогресу, загострення конкурентної боротьби, стан економіки підприємства в майбутньому багато в чому залежить від рішень, що приймаються нині. Адаптація до швидких змін вимагає прийняття оперативних і ефективних рішень, постійного корегування стратегічних, поточних та оперативних планів.

Чим складніші проблеми, тим більше часу потрібно на підготовку, обґрунтування і прийняття управлінських рішень. Один із «батьків» сучасного менеджменту А. Файоль зауважив: «Управляти – це передбачати, а «передбачати» – це вже майже діяти». Ось чому розробка прогнозів і складання на їх підставі стратегічних планів в умовах ринкової економіки, яка характеризується постійними і динамічними змінами, є неодмінною умовою виживання будь-якої фірми.

Значні конкурентні переваги мають підприємства, які завчасно розробляють декілька можливих сценаріїв розвитку подій і готуються до несподіванок. Як писав відомий філософ Френсіс Бекон, «...людям, які бажають йти правильним шляхом, важливо знати також і про його відхилення».

Традиційний економічний аналіз має ретроспективний характер і не дозволяє отримати інформацію, необхідну для управління в режимі реального часу.

Стратегічний ліквідує цю проблему – він спрямований на вирішення довгострокових глобальних проблем з метою посилення конкурентоспроможності підприємства та його ринкової привабливості.

Стратегічний аналіз вивчає, в першу чергу, чинники зовнішнього середовища, досліджує їх можливий вплив на розвиток підприємства, визначає оптимальний шлях досягнення цільових орієнтирів із врахуванням необхідності: а) адаптації до зовнішнього середовища; б) впливу на зовнішнє середовище за рахунок внутрішніх сильних сторін, які називають чинниками утворення конкурентних переваг.

Метою даного навчального посібника є методичне оволодіння студентами базовими поняттями, методикою і організацією стратегічного аналізу на такому рівні, щоб після закінчення навчання вони могли проводити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з орієнтацією на довгострокову перспективу, приймати зважені стратегічні рішення, спрямовані на посилення позицій підприємства у ринковому середовищі.

Вивчення курсу «Стратегічний аналіз» ґрунтується на знаннях теорії та практики економічного аналізу, мікроекономіки, менеджменту, фінансів, статистики, бухгалтерського обліку та аудиту.

О. В. Кочетков, О. М. Кобилкін, С. В. Кобилкіна підготували теоретичні та практичні матеріали до всіх тем навчального посібника. Р. В. Марков брав участь у написанні теми 8 «Стратегічне прогнозування» та теми 9 «Стратегічне планування», А. М. Брагінець – теми 6 «Поняття SWOT-аналізу» і теми 7 «Бенчмаркінг». Ю. Г. Бережна розробила тему 3 «Різновиди стратегій та їх класифікація», тему 4 «Функціональні стратегії підприємства», тему 5 «Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємств». Загальна редакція навчального посібника – проф. О. В. Кочетков.

■ **ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СКЛАДОВІ ПРОЦЕСУ ТА МЕТОДИ І КРИТЕРІЇ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

≡ **План викладу** ≡

- 1.1. Концепція стратегічного управління
- 1.2. Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень
- 1.3. Стратегічний аналіз і прийняття рішень в умовах визначеності
- 1.4. Стратегічний аналіз і прийняття рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності
- 1.5. Особливості прийняття стратегічних рішень за допомогою імовірного підходу

❖ **Ключові поняття й терміни:** стратегічне управління, стратегічний аналіз, стратегічний план, стратегія, менеджмент, економіка.

1.1. Концепція стратегічного управління

Менеджмент (управління) представляє собою ціле-спрямований вплив власників і менеджерів на потреби та інтереси інших працівників для ефективної організації праці у всіх сферах суспільного відтворення, вдосконалення, розвитку елементів економічної системи на мікро рівні, охорони довкілля з метою привласнення максимального прибутку.

Російські вчені визначають менеджмент як систему прийняття і реалізації рішень, спрямованих на досягнення оптимального, найкращого із можливих варіанту

використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів фірми.

Основними загальними функціями управління підприємством є планування і прогнозування, організація, координація і регулювання, активізація і стимулювання, облік, оперативний та поточний аналіз, контроль та аудит.

Зарубіжні вчені, одним з яких є, Ансофф, наводять певну періодизацію етапів розвитку систем управління [1]:

1. Управління на основі екстраполяції (з 1950-х років) – для прийняття рішень використовуються довгострокові плани, які будуються на основі минулого; розробляються програми розвитку, передбачаються можливості та загрози.

2. Управління на основі передбачення змін (з 1970-х років) – початок стратегічного планування, орієнтованого на передбачення зовнішніх можливостей та загроз за рахунок використання наукових методів дослідження навколишнього середовища з метою формування стратегічного плану.

3. Управління на основі гнучких термінових рішень (з 1990-х років) – концепція стратегічного менеджменту; майбутнє передбачається на основі слабких сигналів, аналізується зовнішнє середовище з метою приведення внутрішніх параметрів підприємства у відповідність з оточенням, рішення приймаються в реальному масштабі часу.

Термін стратегічне управління (або стратегічний менеджмент) був введений у лексику науковців та бізнесменів наприкінці 60-70-х років ХХ ст. з метою розмежування поточного управління на рівні виробництва та управління, яке здійснювалося на вищому рівні.

Першим реальним кроком на шляху глибокого осмислення необхідності стратегічного управління була

розширена конференція у Піттсбурзі (США, травень 1971 р.), коли було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні західними і східними компаніями, а також накреслено основні напрями подальшого розвитку стратегічного управління.

Починаючи з 1973 р., принципи стратегічного управління поступово завойовують визнання у розвинених країнах з ринковим типом економіки, а з кінця 80-х – початку 90-х років стратегія стала невід'ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з ринковою економікою. Американський теоретик сучасного менеджменту, професор соціальних наук Пітер Друкер (1909-2005)[12] охарактеризував 80-ті роки як початок «епохи без закономірностей», коли можна бути впевненими лише в тому, що нестабільність, нестійкість середовища будуть посилюватися. Тому майбутнє забезпечується не гонитвою за прибутками, накопиченням, а розбудовою підприємства (фірми, організації), внаслідок чого воно ставало б гнучким і адаптивним до змін. Традиційну до тих пір головну ціль – «прибуток» він пропонував замінити на «цілі виживання».

Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку.

Будь-який тип управління базується на відповідній концепції. *Концепція управління* – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхід-

ний ступінь врахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Стратегічне управління викликане глибокими об'єктивними змінами в навколишньому середовищі підприємств і орієнтоване на ринок завтрашнього дня. Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої приналежності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у наступних характерних рисах її застосування. 1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає можливості досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство, що дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, які будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та засто-

сування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»).



Рис. 1. Концептуальна схема стратегічного управління підприємством

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Стратегічні управлінські рішення характеризуються такими ознаками:

- орієнтацією на майбутнє (довгостроковий аспект);
- високим рівнем невизначеності;
- глобальним характером і важливістю наслідків стратегічних рішень для підприємства.

Таким чином, *стратегічне управління* – це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Суть стратегічного управління полягає в тому, що на фірмах, з одного боку, існує чітко виділене і організоване, так зване «формальне» стратегічне планування, а з іншого боку, структура управління корпорації, механізми взаємодії окремих підрозділів побудовані так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії та її реалізацію через поточні виробничо-господарські плани. Тобто стратегічне управління включає два основні процеси:

- 1) стратегічне планування;
- 2) тактико-оперативне управління реалізацією сформульованої стратегії.

Стратегічне управління не відокремлене від системи управління підприємством у цілому. Цикл стратегічного управління передбачає довгостроковий період і включає в себе кілька циклів середньострокового управління, а останнє – кілька циклів короткострокового

(поточного) управління. Це забезпечує безперервність реалізації стратегії.

Задачі управління в процесі реалізації стратегії конкретизуються і передаються з контуру стратегічного управління в контури середньострокового і поточного управління, а також у виробництво.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно складають один цілісний механізм, всередині якого існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність.

Одним із ключових завдань будь-якого управління є підтримання балансу у взаємодії підприємства з навколишнім середовищем. Кожне підприємство задіяне у трьох комутативних процесах:

- отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід);
- перетворення ресурсів у продукт (перетворення);
- передачу продукту у зовнішнє середовище (вихід).

Управління покликане забезпечувати баланс входу і виходу, тобто рівновагу (балансу) між отриманням ресурсів із зовнішнього середовища (входом) та передачею продукту у зовнішнє середовище (виходом). Як тільки цей баланс порушується, підприємство потрапляє в кризу. Виключення таких можливостей передбачає виконання складової управлінського процесу – аналіз середовища, оскільки він забезпечує основу як для визначення місії і цілей фірми, так і для розробки стратегії.

Аналіз середовища передбачає вивчення як макрооточення, так і безпосереднього оточення підприємства.

Аналіз макрооточення – це дослідження впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складових суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку, інфраструктури тощо.

Безпосереднє оточення аналізується, як правило, за такими показниками як покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Після дослідження зовнішнього середовища необхідно переходити до аналізу внутрішнього середовища фірми (кадри, організація управління, виробництво, фінанси, маркетинг, корпоративна культура тощо).

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища.

Місія підприємства – це послання, адресоване як зовнішнім, так і внутрішнім користувачам, у якому викладається причина існування підприємства і характерні риси, які відрізняють його від інших фірм; це спосіб сприйняття, імідж підприємства, визначення напрямів його діяльності і розподілу ресурсів. Добре сформульована місія включає в себе опис орієнтирів, сфери діяльності, філософії організації, можливостей і способів здійснення діяльності, а також потрібного іміджу організації і полегшує формулювання стратегічних цілей підприємства, які повинні деталізувати й уточнювати місію. Стратегічне управління стосується цілей і засобів. В площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації, в якості засобів – показує, як ця ціль повинна досягатися.

Цілі організації описують конкретний стан окремих параметрів, яких вона бажала б досягти через визначений проміжок часу. Цілі бувають довгостроковими і короткостроковими. Цілі розрізняються також по сферам життєдіяльності організації та рівня ієрархії. Вони повинні бути гнучкими, вимірними, конкретними, сумісними та прийнятними і такими, щоб їх можна було досягнути.

Встановлення цілей передбачає проходження чотирьох обов'язкових фаз:

- 1) виявлення і аналіз тенденцій, що спостерігаються в оточенні;
- 2) встановлення загальних для організації цілей;
- 3) побудову ієрархії цілей;
- 4) встановлення індивідуальних цілей.

Управління за цілями (management by objectives МВО П.Друкер) – це популярний метод управління, що поєднує планування, контроль, мотивацію, який успішно застосовують багато організацій для зменшення кількості конфліктів і зниження негативної реакції людей на контроль шляхом їх участі в цьому процесі.

В якості засобів стратегічне управління показує, як ця ціль повинна досягатися.

Отже, *стратегічне управління* – це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління повинно суміщатися з практикою поточного управління.

Центральним у стратегічному управлінні є процес вибору стратегії і полягає не тільки у визначенні генерального плану дій на довгостроковий період, значення стратегії як *процес* – це прийняття рішення щодо того, як розвивати бізнес у цілому та його окремі сектори, як протидіяти конкурентам, яке місце займати на ринку і т. ін.

Розробка стратегії здійснюється по етапах, які включають усі необхідні елементи циклу прийняття управлінського рішення: збір і аналіз інформації, оцінку й відбір альтернатив, контроль і корекцію реалізації.

За своїм змістом стратегія є специфічним довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування. Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління. Воно представляє собою процес прийняття управлінських рішень відносно стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Оцінка стратегії здійснюється шляхом порівняння результатів роботи з цілями. Існує ряд критеріїв оцінки як кількісних, так і якісних.

Кількісні критерії оцінки стратегії:

1. Частка ринку
2. Ріст обсягу продаж
3. Доходи, що втрачені через страйки
4. Рівень витрат та ефективність виробництва
5. Рівень витрат та ефективність збуту
6. Плинність кадрів
7. Невиходи на роботу. Прогули
8. Задоволення робітників
9. Чистий прибуток
10. Курс акцій
11. Норма дивідендів
12. Доходи на акцію
13. Прибуток на капітал
14. Виплати по цінних паперах

Якісні критерії оцінки стратегії:

1. Здатність залучити висококваліфікованих менеджерів

Національний університет
імені Василя Стефаника
код 02125286
НАУКОВА БІБЛІОТЕКА
Інв. № 010973

2. Збільшення обсягу послуг клієнтам
3. Знання ринку
4. Зниження кількості небезпек
5. Використання можливостей

Існує ряд методів узгодження планування та процесу його контролю. Широко застосовуються бюджети та управління за цілями.

Процес виконання стратегії є наступним у послідовності реалізації мети стратегічного управління. *Виконання стратегії* – це проведення стратегічних змін (удосконалень) на підприємстві, які приводять його у стан готовності перетворення стратегії у реальність, що здійснюється за допомогою планування.

Управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень, на якому приймаються життєво важливі для подальшого розвитку підприємства управлінські рішення.

Прогнозування в управлінському циклі передуює плануванню і його завдання полягає в науковому передбаченні розвитку виробництва, а також у пошуку рішень, які забезпечать розвиток виробництва та його частин в оптимальному режимі. *Прогнозування* – це метод, в якому використовується як накопичений в минулому досвід, так і поточні припущення стосовно майбутнього з ціллю його визначення.

Таким чином, прогнозування є стратегією, оскільки воно охоплює тривалий період часу, а планування виконує функції тактики.

Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління повинен підготувати множину альтернатив для прийняття рішення.

Організація – це діяльність, що направлена на створення та розвиток структури господарської системи,

включає регламентацію окремих елементів процесу управління і, залежно від об'єкту, поділяється на організацію виробництва, організацію праці і її оплати, організацію управління.

Завданням координування є забезпечення необхідної узгодженості дій працівників підприємства, тобто координація їх дій відповідно до плану.

Функція регулювання полягає в ефективному регулюванні та забезпеченні нормального проходження виробничих процесів на підприємстві., в т. ч. і за умов нестачі інформації і безпосередньо перед їхньою реалізацією Тому регулювання вважається частиною процесу планування.

Облік є базою для планування та аналізу виробничо-господарської діяльності з метою контролю та підвищення ефективності виробництва шляхом виявлення резервів.

Роль контролю як функції управління полягає в тому, що він є засобом здійснення зворотного зв'язку в системі управління. Головний його сенс – у створенні гарантій виконання планових рішень.

До процесів контролю включають:

- визначення результатів діяльності на основі зіставлення результатів здійснення рішень із запланованими;
- порівняння показників очікуваного і фактичного виконання планів;
- аналіз ймовірних відхилень від запланованих показників;
- перевірка припущень;
- перевірка методичної та змістовної узгодженості планового процесу.

Новим явищем у теорії та практиці сучасного управ-

ління, економічного аналізу, планування, управлінсько-го обліку та менеджменту є контролінг. Контролінг переводить підприємства на якісно новий рівень управління, направляючи діяльність різних служб та підрозділів підприємства на досягнення оперативних та стратегічних цілей.

Основними концепціями контролінгу є концепції, орієнтовані на систему обліку, на управлінську, інформаційну систему та систему управління з акцентом на планування, контроль та координацію. Суттю концепції, орієнтованої на систему управління з акцентом на планування і контроль, є участь у плануванні та контролі діяльності структурних підрозділів. Роль та завдання контролінгу в плануванні полягає в координації планів різного рівня та розробці консолідованого плану підприємства, розробці методів планування, графіків складання планів, надання інформації для складання планів, перевірці планів, складених підрозділами підприємства. Координуючи діяльність всієї системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей, контролінг виконує функцію «управління управлінням». Розглядаючи планування як функцію контролінгу, можна зробити висновок про те, що ціллю цієї функції в системі контролінгу є координація окремих виробничих планів по відношенню до загального плану в рамках як короткострокового, так і довгострокового планування, складання бюджету та розробка планової та цільової інформації.

Активізація в управлінні досягається комплексним застосуванням методів морального і матеріального стимулювання. В основі матеріального стимулювання знаходяться матеріальні потреби особистості, а в основі морального – соціальні потреби людини (потреби в спілкуванні, повазі тощо).

Заключним етапом стратегічного управління є стратегічне планування структури підприємства. На основі планування полів бізнесу, виробничої програми і потенціалу фірми встановлюються наступні довгострокові, відносно стабільні елементи:

- 1) система управління;
- 2) організаційна структура;
- 3) розміщення підприємства;
- 4) зв'язки підприємства;
- 5) правові форми;
- 6) стиль управління.

Таким чином, змістовним результатом стратегічного управління є зміни в організації, а саме: створення нових ринків, диверсифікація виробництва, проектування і створення нових потужностей, ліквідація нерентабельних виробництв, злиття і придбання фірм, розробка нових продуктів, реорганізація і перерозподіл повноважень та відповідальності і таке інше.

Для того, щоб організація була ефективна в довгостроковому аспекті, зазначені зміни повинні бути запланованою реакцією на очікувану в майбутньому динаміку навколишнього середовища, а не вимушеною реакцією на минулі та теперішні події.

1.2. Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень

Управління має дві головні частини: обмін інформацією (комунікації) і вибір (прийняття рішень). Рішення – це вибір альтернативи., виникає як реалізація процесу порівнянь.

Керівник як особистість, яка має приймати рішення, виконує чотири функції: підприємця, здатність до свідо-

мого ризику; спеціаліста з виправлення порушень; розподільвача ресурсів; спеціаліста з досягнення угод.

Таким чином, для прийняття рішення потрібно мати чіткі бачити можливості впливу на такі фактори (рис. 2).

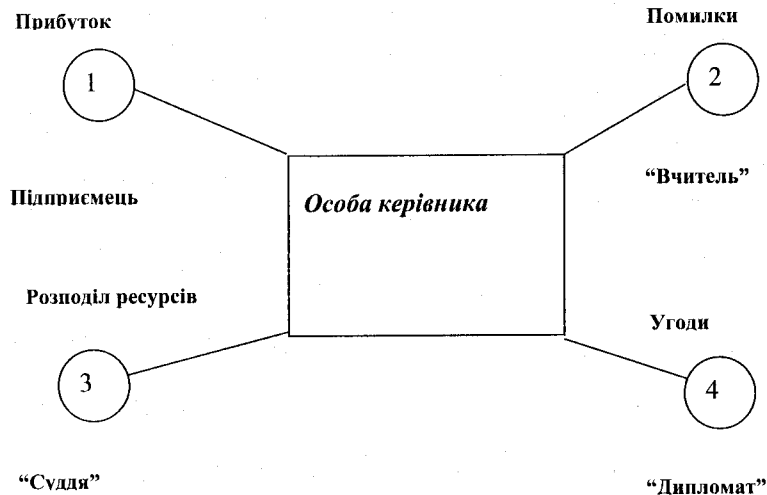


Рис. 2. Можливості впливу

Організаційні рішення – це рішення, які спрямовані на досягнення цілей функціонування організації, тобто досягнення максимуму. Вони визначаються слідуною схемою представленою на рис.3. Стратегічний аналіз посідає важливе місце в процесі підготовки і прийняття управлінських рішень і є невід’ємною частиною планування господарської діяльності підприємств усіх форм власності та господарювання, визначення економічної стратегії.

Економічна стратегія – це сукупність управлінських дій, спрямованих на підвищення ефективності операційної, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності підприємства.

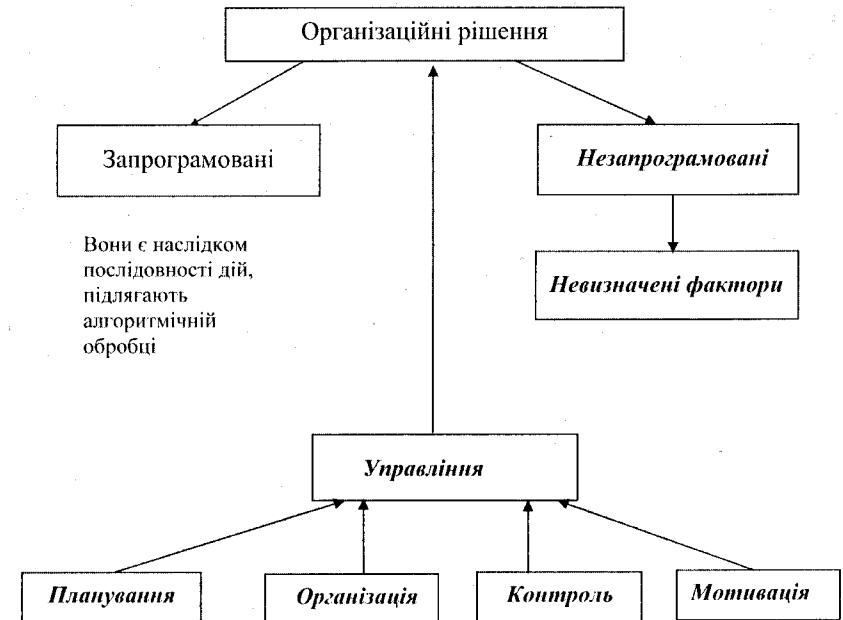


Рис. 3. Структура організаційних рішень

В міру розвитку економіки керівники підприємств, головні бухгалтери та менеджери різних рівнів дедалі більше уваги приділяють розв’язанню стратегічних проблем, що зумовлюються перспективами розвитку підприємства. У цьому відношенні стратегічний аналіз тісно пов’язаний з плануванням, водночас відрізняється від нього. Планування – це програма практичних дій, тоді як аналіз економічної стратегії підприємства має дослідницький характер. Управлінські рішення, що приймаються керівництвом, можуть бути спрямовані не лише на реальні об’єкти господарської діяльності, але й на вдосконалення інформаційних моделей, що передбачають ефективну стратегію програмних

завдань. При підготовці управлінських рішень треба брати до уваги різні аспекти діяльності підприємства: економічний, соціальний, організаційний, політичний, правовий та інші.

Головною передумовою результативного управління є всебічний аналіз діяльності організації. Рішення, що приймаються, можуть класифікуватися за різними ознаками: за змістом, ступенем складності, формою, ступенем автоматизації тощо. Слід підкреслити, що управлінські рішення можуть виступати як вольовий акт вибору мети, дій і способів її досягнення окремою людиною, а також як результат колективної думки.

Велику роль у розвитку теорії і практики прийняття рішень відіграє системний аналіз. Успіхи математичних методів оптимального програмування з використанням обчислювальної техніки дали можливість істотно підвищити ефективність вирішення завдань управління.

Соціальний характер управління, неможливість точного описання поведінки людини як ланки системи управління (а тим більше колективної поведінки), величезні обсяги інформації обмежили практичне використання формалізованої, або нормативної теорії прийняття рішень. Людський фактор змусив у межах теорії рішень виокремити теорію прийняття рішень, Остання включає розробку управлінських концепцій, добір, облік і ранжування факторів, що сприяють (або заважають) розвитку організації, враховуючи також особисті якості окремих людей. У ній використовуються математичні методи статистики, економетрики, моделі розвитку, інформаційний та обчислювальний сервіс.

Процес вироблення й прийняття рішення можна проілюструвати за допомогою схеми (рис. 4)

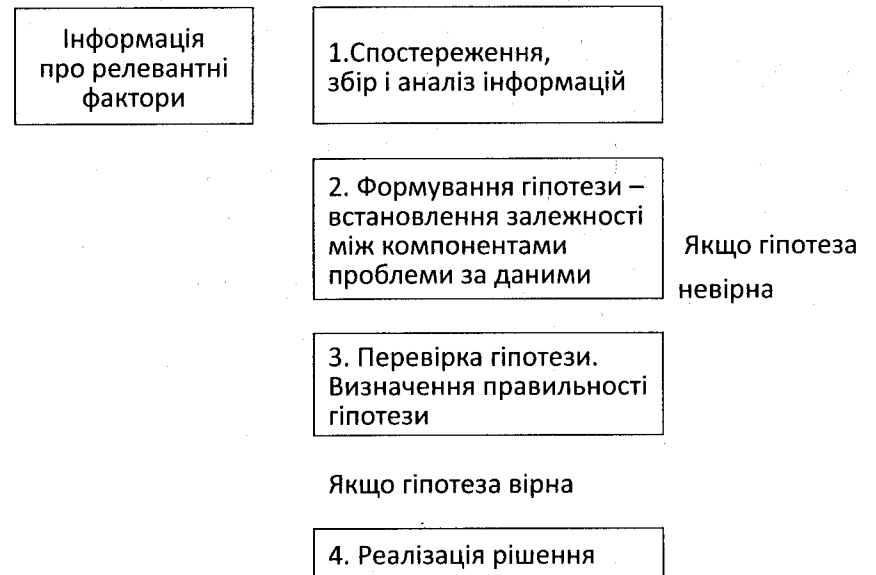


Рис. 4. Механізм прийняття рішень

Бурхливий розвиток комп'ютерної техніки та інформаційних технологій дає змогу використовувати у теорії прийняття управлінських рішень принципи економіко-математичного моделювання.

Модель – це спрощене та раціональне відображення у вигляді схеми, формули чи дослідного прикладу основних параметрів та характеристик об'єкта, що виступає як предмет дослідження.

Розрізняють такі класи (типи) моделей:

- фізичні – відображають збільшення або зменшення опису об'єкта;
- аналогові – поведуться як реальні об'єкти, але зовнішньо вони не схожі на них;
- математичні (символічні) – для опису властивостей або характеристик об'єкта використовують символи.

У світовій практиці розповсюдився певний порядок розробки моделей. Найдоцільніше застосовувати такий процес їх побудови:

1. Постановка задачі;
2. Формування моделі.
3. Перевірка моделі на достовірність;
4. Використання моделі;
5. Створення моделі.

Серед способів моделювання домінують такі:

1. Теорія ігор, що моделює вплив прийнятого рішення на складові оточуючого середовища (конкурентів, партнерів, споживачів тощо).
2. Теорія черг, що проектує найкращу систему товаропросування, визначає оптимальне число каналів розподілу і структуру збутової мережі (так звана модель оптимального обслуговування).
3. Управління запасами визначає час розміщення замовлень, їх кількість, обсяг товарних залишків на складах та ін.
4. Лінійне програмування забезпечує оптимальний спосіб розподілу ресурсів за наявності різних варіантів потреби у них.
5. Імітаційне моделювання – прогноз розвитку ситуації.
6. Економічний аналіз – метод оцінки витрат, структури собівартості, економічних вигод; побудова графіків залежності трьох змінних: рівня продажу, собівартості одиниці продукції та обсягу отриманого прибутку.
7. Платіжна матриця – статистичний метод, що дає змогу обрати найбільш оптимальний варіант з кількох запропонованих.

8. Дерево рішень являє собою схематичне відображення послідовних рішень керівника з відображенням фінансових результатів, імовірності отримання їх позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.

Таким чином, в сучасних умовах головним обов'язком керівника є вироблення управлінських рішень і організація їх виконання. Існує відповідна технологія підготовки, прийняття і реалізації рішень, тобто сукупність прийомів, способів і методів досягнення цілей діяльності.

Усі управлінські рішення, що приймаються менеджерами, можуть бути умовно поділені на декілька видів: організаційні (запрограмовані або незапрограмовані), компромісні, інтуїтивні, рішення, що базуються на судженнях, раціональні рішення.

Організаційне рішення – це вибір, який має зробити керівник для того, щоб виконати покладені на нього обов'язки. Мета організаційного рішення полягає у забезпеченні просування підприємства до поставлених стратегічних цілей.

Серед організаційних рішень можна виділити запрограмовані і незапрограмовані. Перші з них мають найвищий рівень структуризації. Наприклад, фінансовий директор приймає рішення про інвестування надлишку готівки у ті цінні папери, які забезпечують найвищий рівень дохідності. В цьому випадку критерій вибору є запрограмованим, оскільки саме таке, а не інакше рішення повинен прийняти фінансовий директор для того, щоб добре виконати покладені на нього обов'язки.

Незапрограмовані рішення мають низький рівень структуризації і приймаються тоді, коли важко передбачити усі наслідки.

На практиці переважна більшість стратегічних рішень є запрограмованими, що певною мірою полегшує аналіз ризику, оскільки при цьому добре видно результати всіх попередніх рішень, можна адекватно оцінити логіку мислення людини, яка приймає стратегічне рішення.

У багатьох випадках управлінське рішення за своєю природою є компромісним рішенням – тобто вибором такої альтернативи, що мінімізує потенційні ризики (негативні наслідки). Наприклад, фінансовий директор може погодитися знизити ставку оголошених дивідендів для того, щоб профінансувати рекламну кампанію фірми, пов'язану з проштовхуванням нового товару. Без сумніву, подібне рішення може призвести до тимчасового погіршення фінансових показників, але у стратегічному аспекті принесе більше користі, ніж завдасть шкоди.

Отже, саме компромісні рішення мають на меті зменшення ризику до найнижчої можливої межі, тобто потенційно є найменш ризиковими.

У процесі прийняття управлінських рішень велике значення має вплив психологічних факторів. Керівники часто приймають інтуїтивні рішення – тобто вибір, зроблений лише на підставі відчуття того, що він правильний. Якщо інтуїтивні моменти присутні у процесі прийняття стратегічних рішень, то оцінити його ризик досить важко, у будь-якому випадку інтуїтивне рішення вважається набагато ризикованішим, ніж рішення, побудоване на судженнях, тобто виборі, обумовленому знаннями або нагромадженням досвідом.

Найвищий пріоритет з погляду ефективності мають раціональні рішення, які обґрунтовуються за допомогою об'єктивного аналітичного процесу і не залежать від миттєвого досвіду, як рішення, що побудовані на судженнях.

Якщо узагальнити вимоги, які висуваються до стратегічних управлінських рішень, їх можна сформулювати так: найважливішим критерієм є якість управлінського рішення. Якість *управлінського рішення* – це сукупність параметрів рішення, що відповідають визначеній меті управління і забезпечують реальність її досягнення.

Якість управлінського рішення може оцінюватися за такими параметрами:

- ступенем ризику вкладення інвестицій;
- імовірністю реалізації рішення з показників якості, витрат і термінів здійснення;
- ступенем адекватності (або ступенем точності прогнозу, коефіцієнта апроксимації) теоретичної моделі фактичним даним, на підставі яких вона була розроблена.
- показником ентропії, тобто кількісної невизначеності проблеми. Якщо проблема формулюється тільки якісно, без кількісних показників, то ентропія наближається до нуля. Якщо всі показники проблеми вимірюються кількісно, показник ентропії наближається до одиниці;

Якість стратегічного управлінського рішення залежить від багатьох факторів, першим з яких є правильно сформульована проблема, яка, в свою чергу, визначається стратегією підприємства. У той же час стратегія не може вважатися єдиним визначальним чинником у процесі прийняття стратегічного управлінського рішення, оскільки початкові рішення часто змінюються залежно від конкретної ситуації

Перед прийняттям управлінського рішення менеджер повинен визначити перелік альтернативних способів вирішення проблеми. Вибір оптимальної альтернативи та її оцінка на стратегічному рівні управління

має здійснюватися або самим менеджером, або експертами – аналітиками.

Процес прийняття рішення вимагає логічного і впорядкованого, тобто системного, підходу, оскільки менеджери приймають рішення, які пов'язані з певними зобов'язаннями і необхідністю втілення їх у життя.

З усіх доступних альтернатив менеджеру необхідно вибрати рішення, яке дозволить досягнути певної стратегічної мети найкоротшим шляхом, тобто з найбільшими вигодами і найменшими витратами. Альтернативність управлінських рішень може мати різну форму:

- стандартне рішення, при прийнятті якого існує фіксований набір альтернатив;
- бінарне рішення («так» або «ні»);
- багатозначне альтернативне рішення (існує дуже широкий, іноді необмежений, принаймні теоретично, вибір альтернатив);
- інноваційне (новаторське) рішення, коли потрібно діяти, але прийнятних альтернатив немає.

Метою системного підходу до прийняття стратегічних рішень є підвищення ступеня об'єктивності і забезпечення врахування всіх важливих даних у комплексі. Якщо причинно-наслідковий аналіз є дедуктивним процесом, який змушує менеджера чи аналітика збирати дані, а потім «фільтрувати» їх шляхом критичного включення, то процес прийняття стратегічних управлінських рішень вимагає створення цілої бази даних, яка потім використовується для відсівання та виключення небажаних альтернатив.

Як приклад можна викласти основні дії в процесі прийняття управлінських рішень: формулювання завдання, визначення критеріїв, визначення можливих

альтернатив, порівняння альтернатив, визначення ризику та його оцінка, прийняття рішення.

Наявність відповідного алгоритму прийняття рішень і їх реалізації дає змогу поєднувати формальні та евристичні методи, що сприяє досягненню кращих результатів. Для керівника важливо володіти різноманітними методами прийняття рішень (метод причин і результатів, групові методи прийняття рішень, методи номінальної групи, метод Дельфі та ін.).

Метод причин і результатів. Він одержав широке застосування спочатку в Японії, а потім в усьому світі. Сьогодні цей метод аналізу використовується не тільки для аналізу якості, а й для розв'язання різноманітних виробничих завдань.

Застосування методу пов'язане з діяльністю гуртків якості. Схема методу являє собою графічно впорядковане подання факторів, що впливають на об'єкт аналізу. Перевагою методу є те, що він дає наочне уявлення про фактори, що впливають на об'єкт аналізу, їх причинно-наслідкові зв'язки. Розглянемо зразок побудови схеми методу причин і результатів:

Визначити показник якості (результат), написати в середині першого аркуша паперу, обвести прямокутником.

Провести пряму лінію – осьову до цього прямокутника.

Виділити головні фактори, що впливають на об'єкт аналізу, сформулювати показник якнайточніше, з'єднати з осьовою.

Після того, як засвоєні принципи побудови схеми, можна виконати завдання, пов'язане з професійними інтересами: проаналізувати якість продукції (послуг).

У світовій практиці управління багато уваги приді-

ляється організації групової діяльності, зокрема груповим методам прийняття рішень. Досвід переконує, чим більше працівників залучається до процесу управління, тим кращі результати їх діяльності і легше запроваджувати позитивні зміни.

Суть групового методу прийняття рішень полягає в переході від індивідуального рішення керівника до колективного, що виражає точку зору колективу в цілому. Групи, в яких добре розвинуті взаємодія і взаєморозуміння, успішніше працюють. Спільна діяльність щодо вироблення рішень створює морально-психологічний клімат у колективі, котрий сприяє розвитку самоуправління. Якщо ухвалене групою рішення втілюється у життя, то, як правило, члени групи виконують його не тільки охочіше, а й ефективніше.

У процесі групового обговорення члени групи вчать-ся розуміти один одного, погоджувати свої інтереси й дії.

Найбільш відомими методами групового прийняття рішень є метод номінальної групи і метод Дельфі.

Метод номінальної групи розроблений у 1968 р. Л. Дельбеном і Г. Ванде Веном. Цей метод дає змогу виявити й зіставити індивідуальні думки (судження), виробити групове рішення. Група ділиться на підгрупи з 5-ти чоловік. Зачитується завдання. Наприклад: визначити заходи, щоб ефективно діяти у зв'язку з переходом на оренду. Дається 10-15 хв. на обговорення умов завдання, уточнення цілей. Цей період роботи можна назвати самоінструктажем. Далі починаються наступні етапи роботи.

Перший етап. Індивідуальна робота (10-15 хв). Кожен член підгрупи письмово формулює свою відповідь на завдання. Відбувається мовчазний пошук власних ідей та їх обмірковування, розмови не допускаються.

Після закінчення процесу запису ідей (заходів), починається другий етап.

Другий етап. Керівник просить кожного учасника дати свою відповідь. Так триває доти, поки всі пропозиції будуть зафіксовані. Розмови допускаються тільки між керівником і членами групи. На цьому етапі важливі гласність і відсутність оцінок.

Третій етап. Уточнення ідей. Як тільки всі відповіді записані, вони зачитуються. Кожен учасник може запропонувати уточнення, зміну формулювання, уникаючи при цьому будь-яких оцінок. У процесі такого обговорення може виникнути дискусія і група дійде висновку, що деякі показники доцільно виключити або об'єднати. На цьому етапі важливий високий темп роботи і реалізації мети (відділити ідеї від авторів, увагу членів групи зосередити на уточненні ідей, а не на їх оцінці). Якщо є значне дублювання і відсутнє однозначне розуміння змісту ідей членами групи, наступний етап може виявитися непродуктивним.

Четвертий етап. Ранжування і голосування. Учасники обирають найважливіші ідеї і ранжують їх. Для цього кожному учаснику роздають певну кількість незаповнених карток і пропонують відібрати 7-8 найважливіших пунктів з наявного списку. На картку записують зміст ідеї і ставлять її порядковий номер. Далі всім учасникам пропонують покласти картки перед собою і проанжувати у такий спосіб:

- а) обрати найважливіший пункт, написати букву «п» і відкласти;
- б) з решти карток обрати найменш важливий пункт і помітити цифрою 1;
- в) з решти карток обрати найважливіший пункт і помітити п-1 і т.д.

Таблиця 1

Прийняття рішень за методом номінальної групи
(число учасників – 6, число карток – 8)

Заходи	Номер рангу (число голосів)	Підсумкове число і сума рангів
Провести переатестацію кадрів	7-3-3	3/13
Змінити структуру управління	8-6-4-7-5	5/30
Змінити службові інструкції для ІТП	6-4-3-7	4/80

Ранжування триває доти, поки не пронумеровані всі картки. Після чого підраховують голоси, результати заносять у таблицю (табл. 1). Картки сортують відповідно до даних таблиці.

Робота на четвертому етапі дає змогу учасникам висловити своє ставлення до кожного заходу; при цьому тиску з боку групи немає. Метод номінальної групи є конструктивним для усунення конфліктів; відбиває ступінь згоди щодо тієї чи іншої ідеї. Хоч учасник може і не погодитися з кінцевим груповим результатом, він, як правило, підтримує його.

Метод Дельфі допомагає обрати із запропонованої серії альтернатив найкращу. Члени групи оцінюють кожну з альтернатив у відповідній послідовності.

Наприклад, при прийнятті рішень мають місце такі помилки:

1. Непродумані рішення – прийняття рішення без належної підготовки.
2. Сліпі рішення, що означає «заплющити очі» на можливі негативні наслідки рішення або зовсім не думати про них.

3. Егоцентричні рішення – орієнтир тільки на самого себе й особисту вигоду, не дбаючи про наслідки для інших.
4. Егоцентричні рішення – приймаються виходячи із особистого настрою, не думаючи про результати рішень.
5. Геніальні рішення – приймаються, сподіваючись лише на свою інтуїцію.
6. Самовільні рішення – не вчитися на раніше прийнятих негативних, неправильних рішеннях, робити ті самі помилки.

Завдання, що треба вирішити – обрати п'ять найбільш поширених помилок. Це може бути виконане в такій послідовності:

Перший етап. Ранжують альтернативи за ступенем важливості (розповсюдженості) точки зору учасника обговорення. Кожній альтернативі надають порядковий номер.

На перше місце ставлять ту альтернативу, яку вважають головною (більш поширеною), на друге місце – менш важливу і т.д. (Позначення P1, P2, P3,... Pn – ранг).

Другий етап. Кожну альтернативу оцінюють за десятибальною системою залежно від втрат, пов'язаних з певною помилкою. За найвищий бал беруть 1, а за найнижчий – 10 (позначення бала – Б).

Третій етап. Результати, здобуті на першому та другому етапах, множать ($C = P \cdot B$). Знаходять суму множини:

$$B = C1 + C2 + \dots + Cn$$

Визначають найменшу суму E, вона є показником того, що ця помилка найбільш поширена. Найменша

сума балів вказує на альтернативу, що за ступенем важливості посіла перше місце, друга – найменша сума балів – альтернативу за номером 2 і т.д. Ранжування дає змогу визначити важливість кожної альтернативи. (Табл.2)

Таблиця 2

Оцінка альтернатив за методом Дельфі

Прізвище учасника обговорення	Альтернативи								
	1			2			3		
А			2						
Б			8			4		0	0
В						2			2
Г			0			2			
Сума множини Є			1			9			4

1.3. Стратегічний аналіз і прийняття рішень в умовах визначеності

Стратегічний аналіз факторів зовнішнього середовища, що можуть розглядатися як можливості чи загрози для підприємства у майбутньому, може здійснюватися на основі певних гіпотез (припущень), які можна поділити на дві категорії:

- гіпотези про однозначні очікування майбутнього стану внутрішнього середовища (стан визначеності).
- гіпотези про множинні очікування майбутнього стану зовнішнього середовища (стан невизначеності).

Вибір певної гіпотези перед початком аналізу обумовлюється низкою міркувань, пов'язаних з метою, наявністю необхідної інформації та вимогами до результатів аналізу.

Якщо було обрано гіпотезу про прийняття стратегічних рішень на основі однозначних очікувань майбутнього стану зовнішнього середовища, аналітики можуть по-різному будувати процес дослідження. Відмінність між різними підходами полягає у визначенні цілей аналізу. На практиці може існувати декілька варіантів:

1. Визначається одна головна мета. В цьому випадку ця мета задається у вигляді екстремуму, а оптимальне рішення можна знайти, визначивши варіант, за якою максимумі чується (або мінімізується) цільова функція при дотриманні визначених обмежень або додаткових цілей. Аналітики можуть вирішити відповідну задачу за допомогою методів лінійного програмування.

Наприклад, компанія «Омега» виготовляє три види продукції. Процес виробництва складається з трьох технологічних операцій.

Оскільки ці технологічні операції застосовуються компанією і для інших виробничих цілей, фонд робочого часу, протягом якого операції 1, 2 і 3 можуть бути застосовані для виробництва виробів, що розглядаються, обмежено такими граничними значеннями (на добу):

- для першої операції – 430 хв.,
- для другої операції – 460 хв.,
- для третьої операції – 420 хв.

Вивчення ринку збуту показало, що очікуваний прибуток від продажу одного виробу видів №1, №2 і №3 становить 3, 2 і 5 грн. відповідно. Яким же є найвигідніший добовий обсяг виробництва кожного виду продукції?

Нехай

X_1 – кількість виробів № 1,

X_2 – кількість виробів № 2,

X_3 – кількість виробів № 3.

При використанні цих позначень математичне формулювання задачі лінійного програмування набуває вигляду:

– цільова функція (величина прибутку за добу):

$$F(X) = 3X_1 + 2X_2 + 5X_3 \rightarrow \max;$$

за обмежень (граничний час використання операцій протягом доби)

$$\text{для операції 1: } 1X_1 + 2X_2 + 1X_3 < 430;$$

$$\text{для операції 2: } 3X_1 + 0X_2 + 2X_3 < 460;$$

$$\text{для операції 3: } 1X_1 + 4X_2 + 0X_3 < 420;$$

$$x_1, x_2, x_3 > 0.$$

Подібні задачі вирішуються за допомогою симплексного методу, а при двох змінних – також і графічного.

2. Визначається декілька цілей. У цьому випадку можуть застосовуватися різні методи: а) аналіз затрат і результатів, або матриця прийняття рішення; б) метод парних порівнянь (так званий АНР-метод).

Частіше застосовується аналіз затрат і результатів, оскільки цей метод дає можливість за допомогою відносно простих дій вибрати найкращий варіант рішення комплексної проблеми незалежно від її економічного змісту. Наприклад, можна оцінити і вибрати оптимальний варіант інвестицій, визначити цільовий ринок для реалізації стратегій збуту товарів тощо.

На практиці не існує єдиного алгоритму або моделі аналізу затрат і результатів. Можна виділити лише загальні етапи його проведення:

- формулювання проблеми;
- визначення і опис альтернатив;
- визначення впливу кожної альтернативи на поставлені цілі (кількісні або якісні);
- вибір альтернативи з найвищою відносною цінністю.

Процес формулювання проблеми, що передбачає визначення цільових критеріїв, має спрямовуватися на включення в модель аналізу всіх необхідних умов, без яких проблема не може бути вирішена. Якщо хоча б одна з обов'язкових умов не виконується, то відповідна альтернатива не може розглядатися. Наприклад, для реалізації інвестиційного проекту обов'язково треба дотримуватися всіх законодавчих умов. Якщо ця умова не виконується, проект не може бути реалізований, незважаючи на рівень його привабливості.

Для інших цільових умов визначаються вагові коефіцієнти (коефіцієнти важливості цільових критеріїв), загальна сума значень яких має дорівнювати 1.

Далі необхідно визначити низку альтернатив (A_i), які мають взаємно виключати одна одну і кількість яких повинна бути не менше трьох. Оцінка альтернатив здійснюється окремо для кожної цілі (W_{ij}) в балах (наприклад, за десятибальною шкалою), після чого визначається зважена оцінка ($W_{ij \cdot qj}$).

Для вибору альтернативи з найвищою відносною цінністю для кожної з них розраховується сума зважених оцінок ($W_{ij \cdot qj}$), з яких вибирається найбільша.

Для прикладу проаналізуємо ситуацію, в якій компанія «Свято» розглядає можливості виходу на нові ринки з метою продажу ялинкових іграшок. Під час вирішення питання про нові регіони збуту необхідно врахувати кліматичні, релігійні та інші фактори, оскільки

ялинокві іграшки можна продавати лише в тих країнах, де існує звичай прикрашати святкову ялинку перед Новим роком і Різдом.

Крім обов'язкових умов, потрібно врахувати такі цільові критерії:

1) кількість населення; 2) рівень грошових доходів населення; 3) рівень конкуренції; 4) квоти і митні бар'єри. Цей перелік може бути продовжений, але для спрощення прикладу зупинимося лише на цих чотирьох цільових критеріях.

Припустимо, що за допомогою опитування експертів було визначено такі вагові коефіцієнти:

- q1, (кількість населення) – 0.3;
- q2, (рівень грошових доходів) – 0.3;
- q3, (рівень конкуренції) – 0.3;
- q4, (митні бар'єри) – 0.1.

Компанія «Свято» традиційно працювала в країнах Східної Європи. За допомогою кластерного аналізу були визначені нові ринки збуту: «Захід», «Північ», «Центр».

Експерти визначили також бальні оцінки для всіх альтернатив (ринків збуту) за цільовими критеріями (Табл. 3).

В результаті порівняння загальних оцінок з врахуванням усіх цільових критеріїв найпривабливішим для компанії «Свято» виявився західний ринок збуту (максимальна оцінка 7,5).

При розробці і обґрунтуванні багатьох рішень, що повністю або частково не піддаються кількісному аналізу, значний ефект приносять методи експертних оцінок.

Сутність експертних методів прийняття рішень полягає в отриманні відповідей спеціалістів на поставлені перед ними питання. Інформація, отримана від експертів, для мінімізації похибок і впливу суб'єктивного чин-

ника обробляється за допомогою спеціальних логічних і математичних процедур і перетворюється в форму, зручну для вибору рішення.

Таблиця 3

Оцінка альтернативних ринків збуту в умовах визначеного стану зовнішнього середовища

Альтернативи	Кількість населення	Грошові доходи	Рівень конкуренції коконкуренції	Митні бар'єри	Оцінка							
					q1	W1	W1q1	q2	W2	W2q2	q3	W3
«Захід»	0.3	8	2.4	0,3	10	3.0	0.3	6	1.8	0.1	3	0,3
«Північ»	0,3	4	1,2	0,3	9	2.7	0.3	5	1.5	0.1	6	0,6
«Центр»	0,3	6	1,8	0,3	6	1.8	0.3	10	3,0	0.1	4	0,4

Для підготовки і проведення експертизи формується організаційна група, яка забезпечує умови для ефективної роботи експертів. Основні задачі групи:

- 1) постановка проблеми, визначення цілей та задач експертизи;
- 2) розробка процедури проведення експертизи;
- 3) відбір, перевірка компетентності і формування групи експертів;
- 4) проведення опитування експертів і отримання їх оцінок;
- 5) обробка, формалізація та інтерпретація отриманої інформації.

Серед методів експертних оцінок широко розповсюджені і використовуються на практиці методи групового опитування: метод комісій, метод «мозкової атаки», різноманітні модифікації методу «Дельфі». Велике значення цих методів полягає в тому, що вони посилюють елемент колегіальності в процесі прийняття складних рішень і, використовуючи колективну генерацію ідей, дають можливість знаходити нові оригінальні рішення проблем, до яких неможливо прийти за допомогою тільки логічних міркувань.

«Мозковий штурм» або «мозкова атака» – це спільне генерування нових ідей і наступне прийняття рішень. Якщо необхідно вирішити складну проблему, збирається група фахівців, які пропонують будь-які рішення певної проблеми. Основна умова «мозкового штурму» – створення обставин, максимально придатних для вільного генерування ідей. Щоб цього досягнути, забороняється спростовувати чи критикувати ідею, якою б на перший погляд фантастичною вона не була. Всі ідеї записуються, а потім аналізуються фахівцями. Це займає багато часу, але дає корисні результати, особливо якщо організації потрібні новітні та перспективні альтернативи.

Метод Дельфі отримав назву від грецького міста Дельфі, що прославилось мудрецькими – провісниками майбутнього, які там мешкали. Метод Дельфі – багатотурова процедура анкетування. Після кожного туру дані анкетування доопрацьовуються і отримані результати оголошуються з ознайомленням розташування оцінок. Перший тур анкетування проводиться без аргументації, в другому відмінна від інших відповідь підлягає аргументації або ж експерт може змінити оцінку. Після

стабілізації оцінок опитування закінчується і приймається запропоноване чи скориговане рішення.

Японська (кільцева) система прийняття рішень («кінгсьо») полягає в тому, що на розгляд готується проект нововведення. Він передається для обговорення особам за списком, складеним керівником. Кожен має розглянути запропоноване рішення і зробити свої зауваження у письмовій формі. Після цього проводиться обговорення. Як правило, запрошуються ті, чия думка керівнику не досить зрозуміла. Експерти обирають своє рішення у відповідності з індивідуальними перевагами. І якщо вони не співпадають, то виникає вектор переваг, що визначається за допомогою одного з принципів:

а) більшості голосів – обирається рішення, що має найбільшу кількість прибічників;

б) диктатора – за основу береться думка однієї особи. Цей принцип характерний для прийняття рішення у надзвичайних обставинах;

в) принцип Курно використовується тоді, коли коаліції немає, а пропонується стільки рішень, скільки експертів. У цьому випадку необхідно знайти таке рішення, що відповідало б вимогам індивідуальної раціональності без обмежування інтересів кожного;

г) принцип Парето використовується при прийнятті рішень, якщо всі експерти є єдиним цілим, однією коаліцією. Тоді оптимальним буде таке рішення, яке не вигідно міняти відразу всім членам групи, оскільки воно об'єднує їх у досягненні загальної цілі;

д) принцип Еджворта використовується тоді, коли група складається з кількох коаліцій, кожній з яких не вигідно відмінити своє рішення. Знаючи переваги коаліцій, можна прийняти оптимальне рішення, не завдаючи шкоди один одному.

Між розглянутими методами розробки і оптимізації рішень на практиці досить складно встановити чіткі межі, адже вирішення комплексних проблем сучасного менеджменту потребує і комплексного використання різноманітних логічних, статистичних, математичних і евристичних прийомів. Тому не яка-небудь одна, а переважаюча група способів формує той чи інший метод.

Таким чином, завдяки стратегічному аналізу в умовах визначеності майбутнього стану зовнішнього середовища можна передбачити конкретні очікування, що ґрунтуються на розрахунках.

1.4. Стратегічний аналіз і прийняття рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності

Рішення приймається в умовах невизначеності, коли через брак інформації неможливо кількісно оцінити ймовірність можливих результатів. Це часто зустрічається при вирішенні нових, нетипових проблем, якщо потребуючі обліку чинники настільки нові і складні, що про них неможливо отримати достатньо інформації. Невизначеність характерна і для деяких рішень, що доводиться приймати у швидко імітованих ситуаціях. У підсумку ймовірність визначеної альтернативи неможливо оцінити з достатнім ступенем достовірності. Зіткнувшись з невизначеністю, керівник може використати дві основні можливості. По-перше, спробувати отримати додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему з метою зменшити її новизну і складність. В поєднанні з досвідом та інтуїцією це дасть можливість оцінити суб'єктивну ймовірність можливих результатів. По-друге, коли не вистачає часу або коштів на збирання

додаткової інформації і при прийнятті рішень приходиться покладатися на минулий досвід та інтуїцію.

Кожне стратегічне управлінське рішення пов'язане з певним ризиком. *Ризик* – це невід'ємна частина процесу управління; його неможливо уникнути, але можна і потрібно враховувати. Аналіз ризику, пов'язаного зі стратегічними управлінськими рішеннями, може здійснюватися за двома сценаріями: 1) за аналогією; 2) за допомогою структурного аналізу. Обидва сценарії передбачають ґрунтовне дослідження мети і природи управлінського рішення, проте відрізняються за методикою.

Аналіз стратегічних управлінських рішень за аналогією застосовується тоді, коли підприємство відносно давно працює у певній галузі, що вважається стабільною; реалізуються типові інвестиційні проекти (наприклад, фірма декілька років займається будівництвом житлових будинків визначеної конструкції); стиль керівництва ґрунтується на внутрішніх стандартах і т. п. У цьому випадку критеріями для аналізу ризику управлінських рішень можуть бути результати аналогічних рішень, прийняті у минулі роки. Звичайно, ці критерії не можна вважати абсолютно точними, але в деяких випадках проведення аналогій є корисною процедурою.

Другий сценарій (найпоширеніший) полягає у тому, що кожне стратегічне управлінське рішення підлягає глибокому структурному аналізу. При цьому виходять з припущення, що типових ситуацій в управлінні не буває, і потрібно шукати нестандартні способи оцінки ризику для кожного стратегічного рішення.

При застосуванні структурного аналізу стратегічних управлінських рішень обов'язковою умовою є побудова моделі кібернетичного контуру управління зі зворотним зв'язком.

Інформація, що використовується для управління виробництвом, являє собою рішення, за допомогою яких суб'єкт управління (наприклад, фінансовий директор або рада директорів) впливає на об'єкт управління, прикладом якого можуть бути фінансово-інвестиційні процеси (залучення кредитів, розширення портфеля цінних паперів, фінансування будівництва та науково-дослідних розробок та ін.). Кожне стратегічне рішення, що приймається керівництвом, своєчасно доводиться до осіб, які безпосередньо впливають на об'єкти управління. У свою чергу сигнали знизу повинні швидко надходити наверх для своєчасного реагування на них і оперативного коригування управлінських рішень.

Аналіз ризику при прийнятті управлінських рішень здійснюється згідно з певною схемою у такій послідовності:

- визначення зовнішніх та внутрішніх факторів, що збільшують або зменшують ступінь ризику;
- аналіз впливу виявлених факторів;
- оцінювання різних видів ризику за двома підходами:
 - а) визначення фінансової доцільності (ліквідності);
 - б) визначення економічної доцільності (ефективності вкладених коштів);
- встановлення допустимого ступеня ризику; аналіз стратегічних рішень з точки зору допустимого ступеня ризику;
- розробка заходів щодо зниження ступеня ризику.

На практиці розрізняють якісний та кількісний аналіз ризику. Якісний аналіз ризику є найбільш складним і вимагає ґрунтовних знань, досвіду та інтуїції в економічних питаннях. Його головна мета – визначити чинники

ризик, сфери ризику, після чого ідентифікувати всі можливі ризики.

Кількісний аналіз ризику – це кількісне визначення ступеня впливу окремих ризиків на певний стратегічний проект, а також визначення загальної ризикованості проекту. Оскільки будь-яке стратегічне рішення пов'язане з реалізацією того чи іншого проекту, ризик є предметом уваги менеджерів під час прийняття рішення.

Для проведення аналізу ризику перед прийняттям рішення необхідно визначити можливі альтернативи; визначивши альтернативи, необхідно вибрати з них оптимальну, тобто таку, що має найменший ступінь ризику відповідно до цільової мети.

Стратегічний аналіз у більшості ситуацій, що виникають через необхідність прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах обмеженої інформації, проводиться з метою вибору оптимального варіанта серед можливих альтернатив. При цьому мають місце певні якісні та кількісні критерії, згідно з якими має проводитися вибір. Процес прийняття оптимального рішення можна описати досить простою послідовністю етапів:

- визначення мети рішення;
- визначення можливих варіантів вирішення проблеми;
- визначення можливих результатів кожного рішення;
- оцінка кожного результату;
- вибір оптимального рішення на основі поставленої мети.

Кожне стратегічне рішення приймається, виходячи з певних припущень про різні фактори з урахуванням ризику тих альтернатив, що аналізуються. Менеджери можуть дотримуватися різних підходів до прийняття

рішень – обережних, поміркованих або ризикованих. Аналітик, який готує інформацію для прийняття рішень, це враховує і пропонує не тільки декілька варіантів прогнозів, але й декілька варіантів рішень.

В умовах обмеженої інформації та невизначеності стратегічні управлінські рішення можуть прийматися або без використання кількісних значень ймовірностей результатів, або з використанням кількісних значень.

Розглянемо спочатку перший підхід, коли ймовірності результатів кількісно не визначаються.

На практиці для деякої формалізації прийняття рішень в умовах невизначеності найчастіше застосовують теорію ігор і статистичних рішень.

Теорія ігор – це математична теорія конфліктних ситуацій. Завдання цієї теорії – розробка рекомендацій щодо раціоналізації дій учасників ігрового «конфлікту». При цьому будують спрощену модель конфліктної ситуації, що називається грою. Під «грою» розуміють певний процес, що складається з низки дій, або «ходів». Від реальної конфліктної ситуації гра відрізняється тим, що проводиться за визначеними правилами. Сторони, що беруть участь у «конфлікті», називають «гравцями», а підсумок «конфлікту» – «виграшем» і т.п.

Якщо у грі зіштовхуються інтереси двох сторін, гра називається парною, а якщо сторін більше – множинною. Множинна гра з двома постійними коаліціями гравців перетворює гру на парну. Найбільше практичне значення мають парні ігри.

Для забезпечення можливості математичного аналізу гри обов'язково розробляються:

- правила гри;
- система умов, що регламентує можливі варіанти дій гравців;

- обсяг інформації кожної сторони про поведінку іншої сторони;
- підсумок гри, до якого призводить певна сукупність ходів.

Існує такс поняття, як гра нульовою сумою, якщо один гравець виграє рівно стільки ж, скільки програє інший, тобто сума виграшів дорівнює нулю. У грі з нульовою сумою інтереси суперників прямо протилежні. Далі розглянемо саме такі ігри.

Позначимо літерою a виграш гравця A , а літерою b – виграш гравця B у грі з нульовою сумою. Оскільки $a = -b$, то при аналізі такої гри немає необхідності розглядати обидва ці значення, а достатньо розглянути виграш одного з гравців; нехай це буде, скажімо, гравець A . Умовимося також далі називати «ми» сторону A , а сторону B – «суперник».

Розвиток гри у часі будемо подавати як такий, що складається з низки послідовних етапів або «ходів». Хід у теорії ігор – це вибір і здійснення однієї з передбачених правилами гри дій. Ходи бувають особисті і випадкові.

Особистим ходом називається свідомий вибір гравцем одного з можливих варіантів дій та його здійснення. Випадковим ходом називають вибір з низки можливостей, що здійснюється не гравцем, а певним механізмом випадкового вибору (наприклад, генератором випадкових чисел та ж.). Для кожного випадкового ходу правила гри передбачають розподіл ймовірностей можливих результатів.

Теорія ігор займається аналізом тільки тих ігор, що містять особисті ходи. Такі ігри будуються на основі стратегії гравця.

Стратегією гравця називають сукупність правил, що

визначають вибір варіанта дій при кожному особистому ході цього гравця залежно від ситуації, що складається в процесі гри. Залежно від кількості можливих стратегій гри діляться на «скінчені» і «нескінчені».

Гра називається скінченою, якщо у кожного гравця є визначена кількість стратегій, і нескінченою, якщо хоча би в одного гравця є необмежена кількість стратегій.

Оптимальною стратегією гравця називається така стратегія, що при багаторазовому повторенні гри забезпечує цьому гравцеві максимально можливий середній виграш (або, що те ж саме, мінімально можливий середній програш). При виборі оптимальної стратегії підставою для роздумів є припущення, що суперник не поступається нам і робить все для того, щоб завадити досягнути поставленої мети.

У теорії ігор не враховуються немінучі у кожній конфліктній ситуації прорахунки і помилки гравців, ризик і азарт. Крім того, найважливішим серед обмежень математичної теорії ігор є те, що виграш штучно зводиться до одного єдиного числа (реально – це деякий набір параметрів ефекту: завоювання більшої частки ринку, зростання престижу торгової марки тощо). Стратегія, оптимальна за одним показником, обов'язково буде оптимальною за іншим.

Розглянемо загальну модель гри. Нехай існує певна скінчена гра, де гравець А має t стратегій, а гравець В має p стратегій. Така гра називається грою $m \cdot n$. Стратегії, відповідно, позначимо:

A_1, A_2, \dots, A_m – для гравця А;

B_1, B_2, \dots, B_n – для гравця В.

Якщо гра складається лише з особистих ходів, то вибір стратегій A_i і B_j гравцями однозначно визначає підсумок гри – наш виграш a_{ij} . Якщо відомі a_{ij} для всіх

комбінацій стратегій, тоді вони утворюють так звану платіжну матрицю розміром $m \cdot n$, де: m – кількість рядків матриці, а n – кількість її стовпчиків.

Якщо гра містить, крім особистих ходів, ще й випадкові ходи, то виграш при парі стратегій A_i і B_j є випадковою величиною, що залежить від результатів усіх випадкових ходів. У цьому випадку оцінкою можливого виграшу є математичне сподівання випадкового виграшу.

Тепер визначимо нижню і верхню межі («ціни») для нашої гри. Поставимо завдання визначити найліпшу серед наших стратегій A_1, A_2, \dots, A_m , причому будемо розглядати лише «чисті» стратегії. Потім проаналізуємо послідовність кожної з них від A_1 до A_m . Вибираючи A_i , ми повинні розраховувати, що суперник відповість на неї тією зі стратегій B_j , для якої наш виграш є мінімальним. Знайдемо мінімальне з чисел a_{ij} в

i -му рядку і позначимо його a_i :

$$a_i = \min a_{ij},$$

Звичайно, обережний гравець вибере ту стратегію, для якої a_i є максимальним. Позначимо це максимальне значення a :

$$a = \max a_i,$$

а беручи до уваги формулу для a , можна записати:

$$a = \max \min a_{ij}.$$

Величина a називається нижньою «ціною» гри, максимальним виграшем або максиміном. Відповідна стратегія називається максимінною стратегією.

Очевидно, що аналогічними міркуваннями може керуватися і сторона В, яка зацікавлена у тому, щоб перетворити наш виграш у мінімум, тобто максимізувати свій виграш. Тому потрібно виділити максимальні значення виграшу за стовпчиками:

Альтернативи	Доход		Витрати		Прибуток (збиток)	
	мін	макс	Мін	макс	мін	макс
Варіант 1	55	70	50	70	-15	20
Варіант 2	50	75	50	70	-20	25
Варіант 3	50	60	45	55	-5	15
Варіант 4	40	50	40	55	-15	10
Варіант 5	40	50	30	50	-10	20

Як бачимо, кількісних значень ймовірностей для кожного із запропонованих п'яти варіантів немає. Це означає, що потрібно застосовувати інші способи вибору оптимального варіанта, наприклад, за допомогою теорії ігор.

Якщо вважати, що гра є парною, ми – це гравець А, умовний суперник – гравець В, то наша головна мета – вибрати оптимальний варіант відповідно до того критерію, що для нас найкращий у даній ситуації у даний момент.

Наприклад, згідно з критерієм крайнього оптимізму максимаксне рішення при виборі оптимального варіанта вказує на варіант №2 – найбільше з максимальних значень прибутку 25 млн. грн. Як це не парадоксально, але критерій крайньої обережності також вказує на 2-й варіант – такі випадки на практиці трапляються, хоч і не часто.

Водночас, максимінне рішення (критерій Вальда) обумовило би вибір варіанта №3, що у найгіршому випадку забезпечує найменший серед інших варіантів збиток у 5 млн. грн.

Згідно з правилом мінімаксу (критерій Севіджа) увага звертається не на прибуток, а на витрати. Оптимальним мінімаксом рішенням є, очевидно, варіант

$b_{ij} = \max a_{ij}$.

Потім знаходять мінімальне значення b_j :

$b = \min b_j$, або $b = \min \max a_{ij}$

Величина b називаються верхньою «ціною» гри, або інакше мінімаксом виграшем, або мінімаксом. Відповідна виграшу b стратегія називається його мінімаксною стратегією.

Принцип обережності, що диктує гравцям вибір відповідних стратегій (максимінної і мінімаксної), вважається в теорії ігор основним принципом і називається принципом мінімаксу.

В цілому теорія ігор може розглядатися як корисний методичний інструмент для стратегічного аналізу ситуацій, що характеризуються конфліктом сторін і невизначеністю. Але необхідно враховувати також обмеження, властиві цьому методу:

- далеко не всі реальні ситуації можна формалізувати;
- досить часто отримані висновки в реальних ситуаціях виглядають занадто примітивно і можуть вимагати коригування.

Розглянемо ситуацію, коли за допомогою теорії ігор може бути вибрано оптимальну (з погляду розглянутих вище критеріїв оцінки) альтернативу і прийнято стратегічне управлінське рішення.

Припустимо, що внаслідок прогнозування фінансових результатів компанії «Сезон» було визначено декілька варіантів господарсько-фінансової діяльності, за якими майбутні доходи і витрати, наведені у таблиці 4, будуть суттєво відрізнятися (податок на прибуток з метою спрощення прикладу не враховується).

№5, за якого максимально можливі витрати є найменшими і 50 млн грн. Насправді у цьому прикладі критерій «мінімакс» має меншу цінність, ніж альтернативні критерії «максимакс» і «максимін», оскільки обмежень на витрати немає. Найкраще застосовувати мінімаксне рішення тоді, коли ресурси (інвестиційні, матеріальні, трудові тощо) є обмеженими. Наприклад, при проведенні стратегічного аналізу довгострокового інвестиційного проекту «мінімакс» може бути найкращим способом прийняття рішення, якщо підприємство не може щорічно вкладати в цей проект значні кошти.

Таким чином, кожне правило є особливим і може передбачати вибір абсолютно різних варіантів. Це створює певні проблеми, особливо тоді, коли прийняття стратегічних управлінських рішень здійснюється колегіально (наприклад, радою директорів).

Таблиця 5

Прийняття компромісного рішення за допомогою критерію Гурвіна

Альтернативи	Прибуток, млн. грн.		Зважений прибуток, млн. грн.		
	мін макс		$h=0,4$	$(1-h)=0,6$	Σ
Варіант 1	-15	20	-9	12	3
Варіант 2	-20	25	-8	15	7
Варіант 3	-5	15	-2	9	7
Варіант 4	-15	10	-6	6	0
Варіант 5	-10	20	-4	12	a

Припустимо, що серед 10 менеджерів, які входять до ради директорів компанії «Сезон». 6 вважають найкращим максимаксне правило прийняття рішень, а

4 – максимінне правило. Щоб прийняти узгоджене (компромісне) рішення, необхідно застосувати певні критерії.

Цей критерій побудований на тому, то для кожної групи людей (менеджерів), які дотримуються протилежних позицій, визначається відповідна «вага». Розрахунок, що проводиться для вибору компромісного рішення, наведено у таблиці 5.

1.5. Особливості прийняття стратегічних рішень за допомогою імовірнісного підходу

До імовірнісних рішень, що приймаються в умовах ризику, відносяться такі, що не є визначеними, але ймовірність кожного результату відома. Ймовірність визначається як ступінь можливості здійснення даної події і змінюється від 0 до 1. Сума ймовірностей усіх альтернатив має дорівнювати одиниці. Ймовірність можна визначити математичними методами на основі статистичного аналізу досвідних даних. Ймовірність буде визначена об'єктивно, якщо надійде достатньо інформації, щоб прогноз виявився достовірним. Буває, що організація не має достатньої інформації для об'єктивної оцінки ймовірності можливих подій. В таких ситуаціях керівникам допомагає досвід, що саме може відбутися з найбільшою ймовірністю. В таких випадках оцінка ймовірності є суб'єктивною.

В цьому розумінні певний інтерес представляє особистий профіль управлінського рішення, тобто та сукупність індивідуальних особливостей керівника, що доводять рішення до виконавців,

В науці виділені наступні різновиди особистих профілів рішень.

Рішення управлінського типу властиві людям, які приступають до вирішення проблеми з уже сформульованою вихідною ідеєю, що з'являється в результаті попереднього аналізу умов і вимог задачі. Врівноваженість проявляється в тому, що висування гіпотез і їх перевірка однаково привертають увагу людини. Ця тактика прийняття рішень найпродуктивніша.

Імпульсивні рішення характерні для людей, в яких процес побудови гіпотез переважає над діями по їх перевірці та уточненню. Така людина відносно легко генерує ідеї, але мало турбується про їх оцінку. Це призводить до того, що процес прийняття рішень проходить стрибками, проминаючи етап обґрунтування і перевірки. В практичній роботі імпульсивність рішень може призвести до того, що керівник буде прагнути впровадити в життя рішення, що недостатньо обмірковані та обґрунтовані.

Інертні рішення – результат дуже невпевненого і обережного пошуку. Після появи вихідної гіпотези її уточнення йде дуже повільно. Оцінки досить критичні, кожен свій крок людина неодноразово перевіряє. Це розтягує процес прийняття рішень в часі.

Ризиковані рішення нагадують імпульсивні, але відмінні від них деякими особливостями індивідуальної тактики. Якщо імпульсивні рішення перестрибують через етап обґрунтування гіпотез, то ризиковані все ж його не оминають, але до оцінки людина переходить лише після того, як виявлена яка-небудь невідповідність. В результаті, хоча і з запізненням, елементи побудови гіпотез та їх перевірки врівноважуються.

Рішення обережного типу характеризуються особливою старанністю оцінки гіпотез, критичністю. Людина, перш ніж прийти до якого-небудь висновку,

здійснює безліч підготовчих дій. Рішенням обережного типу притаманна упереджена оцінка.. Обережні люди більш чутливі до негативних наслідків своїх дій, ніж до позитивних. їх більше лякають помилки, ніж радують успіхи. Тому тактична лінія обережних – уникнути помилок. Для імпульсивних – характерна протилежна тактична лінія: вони орієнтуються на чутливість до невдач.

Вихідним моментом реалізації управлінського рішення є складання графіка введення його в дію і контроль за цим процесом. Перший передбачає паралельність функціонування попереднього рішення до повного впровадження нового, що запобігає різним провалам і катастрофам. Другий створює основу для перевірки виконання рішення посадовими особами і досягнутих у цій справі результатів.

Способи і методи реалізації рішення залежать від його змісту і об'єктивних умов, в межах яких воно втілюється в життя, а не від бажань і вмінь відповідних керівників і співробітників. Методи рішення мають бути практично застосовуваними.

Іншою вимогою до методів є економічність. Мається на увазі, що ефект, отриманий від реалізації прийнятого рішення, буде більшим від пов'язаних з ним витрат.

Методи, що застосовуються при реалізації вирішення проблем, мають бути достатньо точними, щоб забезпечити відповідність отриманого результату очікуваному. Проте треба мати на увазі, що точність потребує збільшення витрат, зростання яких відбувається настільки стрімко, що цим не слід зловживати.

Методи реалізації рішень мають бути надійними, щоб не допускати значних помилок і не створювати ризикових ситуацій.

Успіх у вирішенні проблем обумовлений впливом

трьох груп чинників: організаційних, матеріальних і особистих.

До організаційних чинників відноситься здатність організації своєчасно перебудуватися для вирішення проблеми у відповідності із швидко змінюваними умовами і пристосуватися до них. Іншим чинником є своєчасність виявлення проблеми і наявність непохідного запасу часу для виходу із ситуації, що склалася. Ще одним організаційним чинником, що впливає на процес реалізації рішень, є можливі результати. Нарешті, на ефективність реалізації рішення впливає стабільність, надійність функціонування організації, її стійкість щодо різних перешкод, що створюють можливість відхилення від наміченого шляху.

До матеріальних чинників відноситься наявність необхідних ресурсів (природних, технологічних, інформаційних) і можливість вільно маневрувати ними.

До особистих чинників відносяться необхідний рівень кваліфікації, знань і досвіду працівників, які займаються вирішенням проблем, ступінь їх розуміння, що обумовлює відповідне ставлення до справи; очікувана винагорода або побоювання можливого покарання; загальний морально-психологічний клімат в організації.

Прийняття стратегічних рішень за допомогою різних критеріїв відбувається на основі екстремальних прогнозів, коли доходи і витрати визначалися за правилом «від найгіршого до найкращого випадку». Інтервальний спосіб подання результатів прогнозу с, звичайно, корисним для стратегічного аналізу, але в деяких випадках він не дає змоги підготувати конкретне рішення, оскільки інтервал прогнозу може бути занадто великим. Наприклад, якщо майбутні доходи оцінюються в 100-130 млн. грн, а витрати 80-110 млн грн, то фінансовий результат

може коливатися від збитку в 10 млн. грн до прибутку в 50 млн. грн. Звичайно, ймовірність у межах цього інтервалу буде розподілятися по-різному, наближаючись до нуля в екстремальних (крайніх) точках. Тому іноді доцільно оцінювати конкретні ймовірності альтернативних стратегій та їх результатів.

Припустимо, що існують різні ймовірності попиту на продукцію компанії «Цегла» залежно від різних варіантів технологічного переобладнання виробництва (Табл. 6).

Таблиця 6

Ймовірності попиту на продукцію компанії «Цегла»

Попит: млн. шт. ум. цегли	18	20	22	24	26	28	30	32
Ймовірності:								
Варіант 1	0	0,1	0,1	0,2	0,3	0,2	0,1	0
Варіант 2	0	0,2	0,3	0,3	0,2	0	0	0
Варіант 3	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1

Очікуваний попит розраховується для кожного варіанта як сума добутків відповідних значень попиту та ймовірностей:

Попит (варіант 1) $= (18 \cdot 0) + (20 \cdot 0,1) + (22 \cdot 0,1) + (24 \cdot 0,2) + (26 \cdot 0,3) + (28 \cdot 0,2) + (30 \cdot 0,1) + (32 \cdot 0) = 25,4$ млн шт. ум. ц.

Попит (варіант 2) $= (18 \cdot 0) + (20 \cdot 0,2) + (22 \cdot 0,3) + (24 \cdot 0,3) + (26 \cdot 0,2) + (28 \cdot 0) + (30 \cdot 0) + (32 \cdot 0) = 23,0$ млн шт. ум. ц.

Попит (варіант 3) $= (18 \cdot 0,1) + (20 \cdot 0,1) + (22 \cdot 0,1) + (24 \cdot 0,2) + (26 \cdot 0,2) + (28 \cdot 0,1) + (30 \cdot 0,1) + (32 \cdot 0,1) = 25,0$ млн шт. ум. ц.

Якщо приймати рішення, враховуючи лише максимальний попит, то перший варіант видається оптимальним, оскільки очікуване значення тут найбільше – 25,4 млн шт. ум. цегли, але при ньому не враховується ризик, пов'язаний з розкиданістю різних значень попиту. Цей ризик можна визначити за допомогою дисперсії і стандартного відхилення попиту.

Дисперсія імовірнісного розподілу розраховується за формулою:

$$\text{Дисперсія} = \sum px^2 - (\sum px)^2,$$

де x – значення попиту на цеглу,
 p – імовірності значень попиту.

Модель аналітичного управління.

Основним імперативом даної моделі стратегічного управління є твердження, що майбутнє неможливо дослідити методами екстраполяції, але характер майбутніх змін цілком передбачуваний. Тому першочерговим завданням реалізації даної моделі є проведення стратегічного аналізу перспектив розвитку суб'єкта ринку у нових умовах середовища.

Для цього застосовують метод SWOT – аналізу, що допомагає з'ясувати взаємозв'язок зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу через систему факторів: можливості та загрози середовища – сила та слабкість організації. У подальшому здійснюється аналіз позиції організації у конкурентному середовищі, задачею якого є визначення умов покращення показників її діяльності в результаті можливого удосконалення конкретних стратегій на певних ринках. Модель аналітичного управління об'єднує безліч варіантів прояву, застосування і

реалізації стратегічних підходів, які у науковій літературі набули назв «школа дизайну» і «школа позиціонування».

Модель формалізованого стратегічного управління.

Основою формалізації стратегічного управління є чітка регламентація процедур обґрунтування і реалізації стратегії. У свою чергу регламентація обумовлює конкретизацію аналітичних, планових і контролюючих процедур. Це стосується навіть формування цільових характеристик розвитку організації, які мають бути представлені переважно у кількісному вимірі. Велике значення приділяється прогнозам як кількісним, так і сценарним. Останні мають на меті передбачити можливі варіанти ходу розвитку подій і підготувати організацію до відповідних, планово визначених дій. В результаті модель формалізованого управління реалізується в умовах багатоваріантності можливих стратегічних рішень, які у подальшому оцінюються і обирається краща стратегія. Після цього вона «операціоналізується»: встановлюється ряд ієрархій з різними часовими перспективами; створюється система планів, розробляються заходи по їх реалізації. Значна увага при цьому приділяється стратегічному контролю, основним завданням якого є оцінка виконання діючої стратегії.

Модель ситуативного управління.

Вона виникла в результаті подальшого ускладнення зовнішнього середовища, що значно обмежене, і навіть зробило неможливим передбачення майбутніх змін. За цих обставин організація має будувати свою діяльність, враховуючи так звані «слабкі сигнали». Тобто її реакція на прояв нових факторів зовнішнього середовища повинна бути швидкою і адекватною. При цьому на ранніх стадіях появи ознак загроз, коли інформація недостат-

ньо визначена, заходи повинні бути загального характеру, але направлені на збереження стратегічної гнучкості. Завчасне нарощування запасу гнучкості дозволить нейтралізувати загрозу або використати можливість на ранній стадії і зроби ти це організовано.

Модель принципологічного управління.

Дана модель ще не має чіткої методології, яка лише створюється. Подальше ускладнення зовніш нього середовища і неможливість передбачення змін свідчить про недоцільність дій, пов'язаних з намаганням їх прогнозування. Прогнози будуть, як пра вило, помилковими, а стратегічні рішення – не обґрунтованими.

Принципологічний підхід, акумулюючи досвід інтуїтивного і ситуативного управління, передбачає визначення принципів поведінки організації, додержання яких забезпечить системність управління і буде сприяти стабільності організації у динамічному середовищі. Така модель буде ефективною за умов, коли кардинальні швидкі зміни стратегічних орієнтирів дуже ризиковані. Вона не забезпечить прорив організації на передові конкурентні позиції, але збереже завойовані. Коротка анотація існуючих моделей стратегічного управління, що представлена майже у хроно логічній послідовності їх виникнення, мала на меті не тільки ілюстрацію удосконалення системи стратегічного управління на основі появи нових сучасних моделей. Усім зрозуміло, що розвиток і ускладнення моделей стратегічного управління відбувалося під впливом змін зовнішнього середовища, і по мірі того як воно ставало все менш передбачуваним, суб'єкти ринку змушені були розробляти усе більш складні системи управління. Однак це не означає, що моделі періоду передбачуваних змін середовища втратили свою актуальність. Їх оцінка визначається

рівнем придатності для конкретних умов, а не ступенем визни створення. Вибір моделі стратегічного управління здебільшо го пов'язують з рівнем стабільності середовища. Згідно з існуючим постулатом кібернетики, застосованого до економіки, успішність протидії факторам зовнішнього середовища залежить від того, наскільки складність і швидкість прийняття управлінських рішень в організації буде відповідати складності і швидкості змін, що відбуваються у середовищі. Однак окремі люди або колективи організацій не можуть справитися з проблемами, складність яких перевищує деякий визначений рівень. В результаті вони не здатні ні зрозуміти, що відбувається навколо, ні сформулювати та реалізувати раціональну стратегію. Один з варіантів вирішення конфлікту між складнощами середовища і можливостями його суб'єктів лежить у площині застосування ідеї «обмеженої раціональності, запропонованої лауреатом Нобелівської премії Г. Саймоном. Її суть полягає в необхідності зменшення ступеня складності системи управління, якщо це обумовлено обмеженими можливостями суб'єкта ринку. Однак це не передбачає, що складним задачам мають відповідати спрощені рішення. За умов відсутності здатності до ускладнень систем управління до рівня, що відповідає умовам середовища, необхідно спростити стратегічне положення організації, залишивши нестабільні сфери діяльності. Ідея обмеженої раціональності має і обернений аспект її застосування. Суб'єктами ринку, що діють у менш складному середовищі з відносно передбачуваними параметрами, застосування складних систем управління є недоцільним, а з економічної точки зору і неефективним. Причому мова йде не лише про вибір моделі стратегічного управління, визначення доцільності застосування

якої пов'язано з багатьма чинниками, а й про глибину та рівень деталізації управлінських підсистем кожної моделі.

Отже, вибір моделі стратегічного управління, як і формування стратегії діяльності суб'єкта ринку, має здійснюватись не лише під впливом змін характеру оточуючого середовища. Вона має відповідати характеру змін оточуючого середовища і можливостям та потребам самої організації. У зв'язку з цим загальновідоме ствердження, яке стало аксіомою стратегічного менеджменту, що форма стратегічного управління (модель) має відповідати рівню стабільності зовнішнього середовища, вимагає уточнення і подальшого роз'яснення.

Дійсно, в міру посилення нестабільності зовнішнього середовища з'являлися і розвивалися нові форми стратегічного управління, які придатні до використання в умовах зростання непередбачуваності впливу зовнішніх чинників. Але термін «передбачуваності» у більшій мірі характеризує не об'єктивні ознаки середовища, а суб'єктивні можливості організації або індивіда пізнавати і прогнозувати майбутні зміни у середовищі. Кожний суб'єкт має індивідуальні особливості, що диференціюють його потенційні можливості передбачення: природні, організаційні, інформаційні, аналітичні.

Тому ступінь передбачуваності змін у середовищі має визначатись двома характеристиками:

- об'єктивними ознаками динамізму факторів середовища, що обумовлюють рівень його нестабільності;
- суб'єктивною здатністю організації передбачувати майбутні зміни. Їх поєднання передбачає варіативність визначення рівня непередбачуваності середовища (рис. 5).

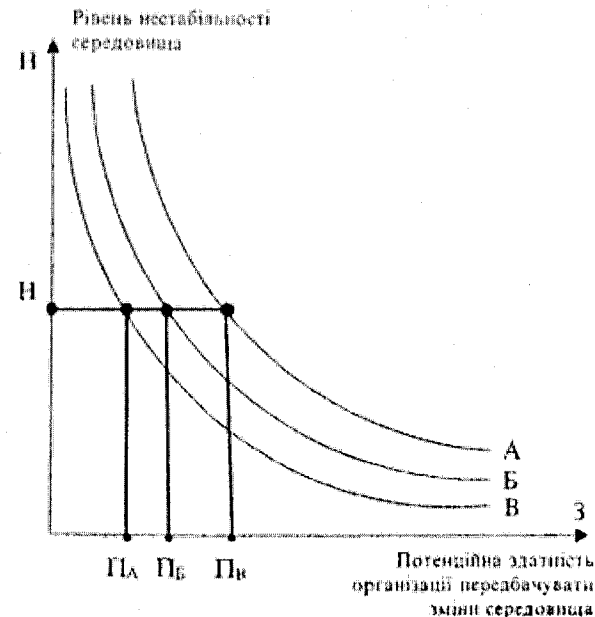


Рис. 5. Оцінка рівня передбачуваності змін зовнішнього середовища організаціями з різними внутрішніми можливостями.

Загальною закономірністю є зниження реальної здатності організації передбачати зміни у середовищі при зростанні рівня його нестабільності. Однак організації А, Б і В мають різний потенційний рівень такої здатності, що обумовлено їх індивідуальними особливостями. При однаковому рівні нестабільності середовища Н, організація А має кращі можливості пізнання факторів середовища, що обумовлює більш високий для неї порівняльний рівень передбачуваності зовнішніх змін. Вірним є і зворотне ствердження (Рис. 6).

При різному рівні нестабільності середовища оцінка передбачуваності змін зовнішнього середовища організаціями з різними внутрішніми можливостями має бути однаковою, тобто організація А має найвищу потенцій-

ну здатність до передбачення змін середовища, тоді як організація В не володіє такими якостями. Але організація А діє у більш нестабільному середовищі (Н 1), порівняно з більш сприятливими умовами для організації В у відносно стабільному середовищі Н 2. Ця обставина вирівнює можливості організацій А і В щодо рівня їх реальної здатності передбачувати зміни зовнішнього середовища. Отже, організації, що діють у середовищах з різним рівнем стабільності, можуть обирати подібні моделі стратегічного управління. Нестабільність середовища і здатність організації прогнозувати його зміни абсолютно рівноправні з точки зору їх значущості при оцінці передбачуваності середовища, але непослідовності з'ясування.

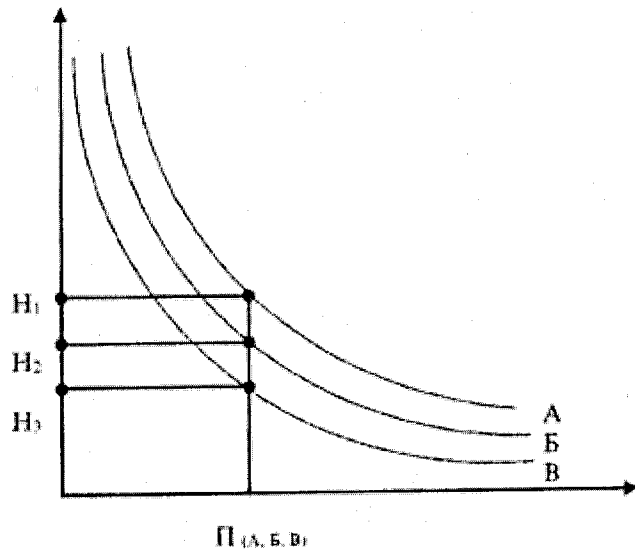


Рис. 6. Оцінка рівня передбачуваності змін зовнішнього середовища організаціями з однаковими внутрішніми можливостями.

На першому етапі слід зосередити увагу на об'єктивних характеристиках: кількості чинників, що

обумовлюють динамізм середовища, наявність чітких тенденцій, темпи зміни та рівень динамічної варіації показників розвитку середовища, частота появи нових чинників та інші. Лише дослідивши об'єктивні характеристики середовища, слід приступати до другого етапу – вивчення можливостей організації пізнати їх природу і використати у прогнозах цілях.

Слід зазначити, що оцінка рівня передбачуваності змін середовища носить подвійний характер. По-перше, вона здійснюється певними суб'єктами ринку, що обумовлює її множинність по відношенню до даного середовища. По-друге, не існує об'єктивних показників, придатних для оцінки здатності організації передбачувати зміни середовища. Таку оцінку здійснюють люди з притаманним їм відчуттям і власним розумінням предмета вивчення. Однак це аж ніяк не знижує значущість цієї експертної оцінки, оскільки саме суб'єктивізм покладено в основу стратегічного управління більшістю наукових шкіл. Кожна сформована стратегія організації є продуктами суб'єктивного сприйняття умов середовища, можливостей і цілей суб'єкта ринку.

Стратегічне управління реалізується через систему стратегічних моделей, вибір яких обумовлений імперативами зовнішнього середовища і можливостями та потребами суб'єкта ринку.

З причини багатовекторності і різноманітності ознак зовнішнього середовища та індивідуальних особливостей суб'єктів ринку не існують прогресивні або застарілі строки моделі управління. Подальший розвиток суспільних відносин та науки про управління можуть продукувати нові моделі, що будуть придатними для вирішення нових задач в інших умовах. Ствердження непридатності деяких існуючих стратегічних моделей

управління може бути обумовлене лише обмеженістю суспільно-економічного світогляду його авторів.

Поняття стратегії як продукту реалізації стратегічного управління визначається у відповідності до суті кожної моделі стратегічного управління. При цьому розуміння стратегії можуть мати суттєві відмінності, пов'язані з характером методології її формування і реалізації.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Що таке стратегічний план?
2. Що таке стратегія підприємства?
3. Що таке стратегічне управління?
4. Що Ви розумієте під стратегічним менеджментом?
5. У чому полягає роль контролю як функції управління?
6. Що собою представляє концепція управління?
7. У чому суть групового методу прийняття рішень?

ТЕМА 2. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ТА «СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ»

⊖ План викладу ⊕

- 2.1. Історія розвитку та трактування поняття «стратегія»
- 2.2. Школи формування стратегії підприємства
- 2.3. Сучасні концепції стратегії
- 2.4. «Стратегічний набір» як система стратегій підприємства

❖ **Ключові поняття й терміни:** тактика, політика, процедура, правило, бізнес – план, концепція, стратегічний набір.

2.1. Історія розвитку та трактування поняття «стратегія»

Дослідження суті стратегічного аналізу свідчить про те, що цей термін, так само як деякі інші терміни (стратегічне бачення, стратегічні цілі, стратегічне управління тощо), утворено від слова «стратегія». Для визначення особливостей стратегічного аналізу необхідно вияснити, що собою представляє стратегія і яке значення вона має для підприємства.

Слово «стратегія» грецького походження (strategos) і означало «мистецтво розгортання військових дій» або «мистецтво генерала», тобто мистецтво перемоги за рахунок правильного вибору напрямків дій (наприклад, концентрації своїх кращих військ та ресурсів і нанесення удару по найбільш слабких місцях супротивника).

У стародавній Греції існував титул стратега – воєначальника, наділеного широкими військовими та політичними повноваженнями. Стратег (грец. strategos, від

stratos – військо та ago – веду) у давньогрецьких полісах з кінця VI до середини I ст. до нової ери – військовий начальник, наділений широкими військовими та політичними повноваженнями. В Афінах існувала колегія з 10 стратегів: для командування важкоозброєними піхотинцями, для спорядження флоту, для охорони Пірею, командування військами в походах. Стратеги обиралися народними зборами по одному від кожної філи (племені) строком на один рік. При цьому допускалося багаторазове обрання.

Стратегія передбачала планування зовнішньої політики держави, утворення військово-політичних союзів, розрахунок балансу сил. Стратегію використовували Олександр Македонський, римський диктатор Юлій Цезар та інші видатні воєначальники античності.

З часом термін стратегія почали застосовувати не тільки військові, але й політики та економісти.

В економічній сфері проблеми стратегії підприємств почали системно розглядати у 1911 р., коли у навчальну програму Гарвардського університету було включено курс бізнесової політики. Однак протягом наступних майже 40 років ця робота зводилася лише до формулювання правил і тлумачення термінології, які неодноразово змінювалися, уточнювалися, інтерпретувалися

Починаючи з 1926 р., після того як спеціалісти Бостонської консалтингової групи (BCO) визначили, що у середньому подвоєння виробництва дозволяло скорочувати питомі витрати на 20%, у галузі економіки під стратегією стали розуміти управління ресурсами.

Наприкінці 60-х – у середині 70-х років високий рівень конкуренції змусив економістів під стратегією розуміти не тільки правильне управління ресурсами, але й

правильне визначення напрямів діяльності на ринку для досягнення перемоги над конкурентами з допомогою комплексу різноманітних дій.

У 80-х – на початку 90-х років глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдино правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку. Стратегія все частіше трактувалася як план досягнення перемоги над конкурентами з допомогою комплексу різноманітних дій.

Багато з концепцій, що складають основу сучасного розуміння розвитку стратегії, було розроблено у першій половині двадцятого століття. Прикладом може служити праця Frederick Taylor з продуктивності, швидке зростання технологій прогнозування та нормування протягом 30-х років, а також розвиток організаційної структури і перехід від орієнтації на виробництво до орієнтації на попит після Другої світової війни. У 1951 Newman став першим, хто показав сутність і важливість стратегії. Розпочата ним робота була невдовзі продовжена іншими. На початку 1960х Andrews, Christiansen та Ansoff заклали основи стратегічного планування, продемонструвавши необхідність співвідносити можливості діяльності компанії з організаційними ресурсами та проілюструвавши користь стратегічних планів.

Першою науковою працею з проблем стратегії підприємств є книга американського математика і економіста російського походження Ігора Ансоффа (1918-2002) «Корпоративна стратегія» (1965), у якій зроблено теоретичні узагальнення, сформульовано рекомендації щодо поліпшення управління розвитком підприємства, запропоновано модель і систематизо-

вані схеми, виокремлено етапи прийняття і виконання стратегічно важливих для підприємства рішень.

Раннім дослідженням стратегії підприємств були властиві емпіричність (зосередженість на чуттєвому досвіді), індуктивність (спрямованість аналізу від окремих фактів до узагальнених висновків), вони спиралися на застосування прагматичних принципів несуперечності, відповідності конкретним специфічним ситуаціям. У більшості з них стратегію розглядали крізь призму внутрішнього потенціалу підприємства. Автори детально описували досвід і досягнення провідних успішних фірм, системи планування, намагалися розглядати різноманітні проблеми як типові.

На початку 70-х років представник Гарвардської бізнес-школи К. Ендрю у праці «Концепція корпоративної стратегії», розвиваючи положення американського вченого Альфреда Дюпона Чандлера, підкреслив, що основними взаємопов'язаними аспектами загальної стратегії є її формулювання і реалізація (досягнення). Формулювання стратегії полягає у визначенні ідеальної аналітичної мети, а виконання пов'язане з її організаційним наповненням. Складовими стратегії є: ринкові можливості в діяльності підприємства; загальна компетентність і ресурси (спроможність підприємства діяти); цінності і прагнення (уявлення про те, чого підприємство хотіло б досягти); підтвержені зобов'язання перед суспільством (соціальна відповідальність підприємства за свою діяльність). Загалом стратегія повинна забезпечити відповідність внутрішніх сил і можливостей підприємства зовнішнім потребам.

На другому етапі розвитку теоретичних досліджень стратегії домінувала теорія індустріальної організації, прихильники якої аналізували проблеми підприємств,

пов'язані з галуззю, до якої вони причетні. Були розгорнуті прикладні дослідження питань концентрації галузі, бар'єрів входу-виходу, структури витрат і ціни, економії на масштабах, інвестиційних рішень, вертикальної інтеграції, коефіцієнтів прибутковості, складових зростання.

Другий етап розвитку теоретичних досліджень стратегії – етап узагальнення, коли дослідники намагалися розробити загальні схеми успіху. Основним результатом цього етапу стала величезна кількість стратегічних інструментів та концепцій, які все ще застосовуються для аналізу. У 80-х основну увагу приділяли не стратегічному плануванню, а стратегічному менеджменту.

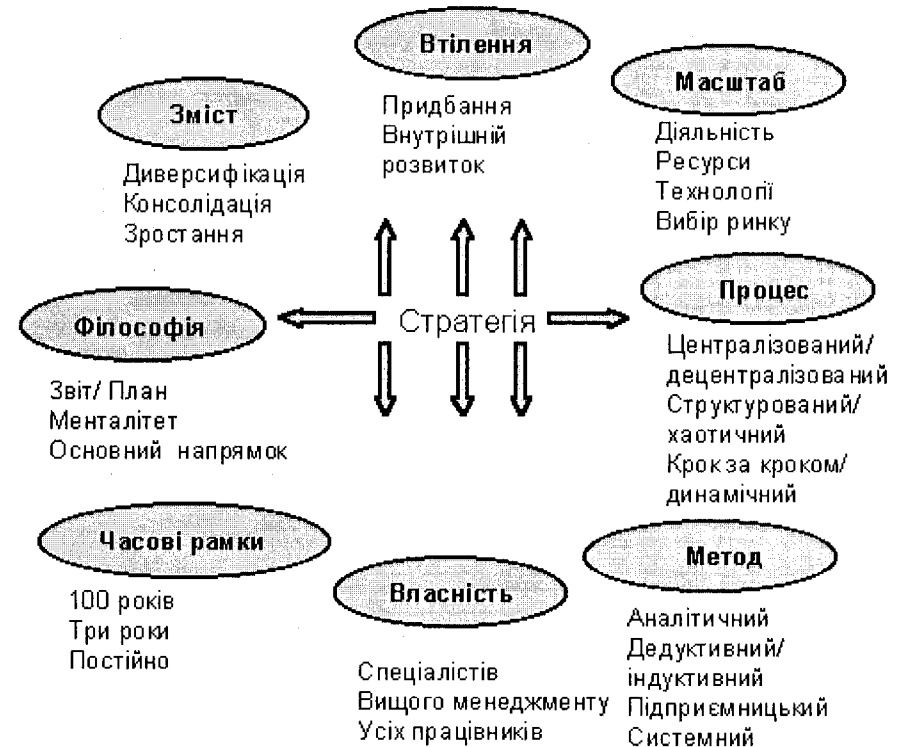


Рис 1. Аспекти розуміння стратегії

Рис. 1 підсумовує основні етапи еволюційного процесу і наводить приклади розроблених методик та інструментів. Він також ілюструє той факт, що з часом стратегічні дослідження стали складнішими. Ця схема доводить, що формулювання та втілення стратегії, які раніше вважались окремими поняттями, зараз об'єднано в динамічному підході, який включає обидва поняття.

Немало економістів-теоретиків цікавилися питаннями, пов'язаними із внутрігалузевою конкуренцією, здобуттям і утриманням конкурентної позиції тощо.

Значної популярності набули погляди І. Ансоффа на стратегію як на визначення можливостей підприємства і напрямів його зростання, що передбачає:

- визначення можливостей ринку виробу і його перспектив щодо диверсифікації;
- розроблення і деталізацію вектора зростання (напряму, в якому ймовірна зміна можливостей);
- з'ясування унікальних можливостей ринків виробів і векторів зростання (з'ясування конкурентних переваг);
- досягнення синергічного ефекту внаслідок поєднання компетенцій фірми.

У 1980 р. вийшла друком книга М.-Е. Портера «Конкурентна стратегія», яка започаткувала сучасний етап дослідження стратегії підприємства. Особливістю цього етапу є погляд на стратегію підприємства тільки в конкурентному середовищі, коли будь-який досягнутий підприємством результат є наслідком вдалого вибору стратегії для забезпечення конкурентної переваги, успішного позиціонування у ринковому середовищі.

Учені і практики побачили немало раціональних міркувань в обґрунтованій у цей період нагальній схемі

розвитку (життєвого циклу) підприємства, яка охоплює такі основні етапи його створення, становлення і зростання:

- початок вертикального інтегрування підприємства для ефективного проникнення на суміжні ринки;
- намагання розширити свою частку на ринку з метою досягнення рентабельності своєї діяльності;
- прагнення якнайкраще використати свої ринкові можливості завдяки розширенню спектра товарів і послуг, урізноманітнення їх пропозиції;
- усвідомлення неспроможності надалі розвиватися завдяки проникненню на суміжні ринки і поліпшенню продукції, наслідком чого є пошук нових можливостей, не пов'язаних з існуючими напрямами діяльності.

Наприкінці ХХ – на початку ХХІ ст. постала необхідність заново дослідити традиційні парадигми економічної конкурентоспроможності та економічного змагання, оскільки обґрунтовані у 80-ті роки концепції, методи, інструментарій створення і реалізації конкурентоспроможної стратегії підприємства не завжди підтверджували свою ефективність. Вважаючи необхідним подальше вивчення теоретичних аспектів стратегії підприємств, дослідники однозначно сходяться у своєму баченні її як найдієвішого і найефективнішого інструмента управління його діяльності. Адже управління за допомогою стратегії орієнтує виробничу діяльність підприємства на запити споживачів, своєчасно і гнучко реагує на зміни, вимоги зовнішнього оточення, що допомагає йому здобувати конкурентні переваги, забезпечувати успішну діяльність у довгостроковій перспективі, досягати намічених цілей.

2.2. Школи формування стратегії підприємства

Система розуміння сутності, особливостей, призначення і впливу стратегії на функціонування підприємств має тривалий розвиток, і на сучасному етапі у ній виокремлюються різні бачення, підходи, тлумачення, пропонуються різні ідеї і висновки. Погляди науковців і практиків на роль стратегій в управлінні суттєво розходяться, наслідком чого є відсутність єдиної концепції стратегій підприємства. Одними вченими стратегія розглядається як звичайний інструмент, іншими – як орієнтир, що вказує на сегмент ринку чи тип підприємницької поведінки тощо.

Усе це свідчить про багатовимірність стратегії підприємства як феномену, поліваріантність використання її в економічній практиці, неоднозначність ефектів від її застосування. З цим пов'язані різноманітні наукові концепції стратегії підприємства.

На попередніх етапах розвитку стратегічного управління створено багато шкіл формування поняття стратегії. Представниками школи підприємництва – формування стратегії як процесу передбачення були Й. Шумпетер, А. Коул, К. Найт. Зміст школи підприємництва розкривають наступні принципові положення:

1. Стратегія розвитку будь-якої фірми є інтуїтивним вибором керівників підприємства перспективи, напрямку руху і передбачення майбутнього фірми.
2. Процес формування стратегії розвитку фірми базується на життєвому досвіді, інтуїції, наявній інформації та знаннях її керівника.
3. Стратегія не виникає зненацька, стратегічне передбачення передбачає прорахування позитив-

них та негативних наслідків від запровадження комплексу стратегій.

4. Підприємницьку організацію відрізняє гнучкість, оскільки вона являє собою відносно просту структуру, яка досить чуйно реагує на вказівки свого керівника.
5. Підприємницька стратегія в певній мірі є захищеною від впливу прямої конкуренції в ринковій ніші.

Таким чином, школа підприємництва висунула на перший план такі найважливіші аспекти розробки стратегії, як індивідуальне керівництво і стратегічне бачення. Однак при цьому процес формування стратегії зводиться до поведінки однієї людини – керівника. У силу цього ключові рішення щодо стратегії і управління ухвалюються керівником. Подібна централізація, на думку представників школи підприємництва, у певній мірі гарантує, що стратегічні реакції будуть відбивати всю повноту знань керівника про дану сферу діяльності.

Когнітивна школа (школа пізнання) базується на формуванні стратегії як ментального процесу. Представники даної школи, (М. Лайлс, Р.К. Рeger, Є. Хафф, М. Томас, Г. Саймон), опираючись на когнітивну психологію, аналізують стратегічний процес з погляду пізнавальних здібностей людини. Когнітивна школа стратегічного управління набула особливої популярності за рубежом в 1980-і роки.

Більшість представників когнітивної школи вважають, що кожний стратег має свій індивідуальний когнітивний стиль, на який значно впливає колективна система обробки інформації. Вони пропонують певну модель паралельної обробки інформації в процесі прийняття стратегічних рішень.

Згідно з теоретичними поглядами представників когнітивної школи будь-який досвідчений керівник керується якимись причинними (каузальними) ментальними моделями, що впливають на його поведінку. Це, на думку представників когнітивної школи, є своєрідним ключем до збагнення процесу формування стратегії. Інакше кажучи, оскільки стратегія – це розуміння, остільки побудова стратегії розглядається як «досягнення розуміння».

Другий напрямок когнітивної школи розглядає стратегію як конструювання інтерпретацій.

Основні принципи положення когнітивної школи полягають у наступному:

1. Процес формування стратегії розглядається як процес пізнання, що протікає у свідомості стратега.
2. Стратегія – це перспектива, яка розкриває способи одержання інформації з навколишнього середовища.
3. Інформація з навколишнього середовища є інтерпретацією світу, який існує тільки в тому вигляді, у якому він сприймається. Згідно з думкою представників когнітивної школи оточуючий світ можна моделювати, структурувати і конструювати.
4. Когнітивна школа приділяє значну увагу конкретним стадіям процесу формування стратегії, особливо періоду первісного розуміння стратегії і періоду переосмислення прийнятої стратегії.
5. Розуміння стратегічного процесу сприяє подальшому пізнанню законів мислення.

Школа навчання (Р. Лапьер, Ч. Ліндблом, Г. Репп, С. Уінтер) розглядає процес розробки стратегії розвитку фірми, як процесу, що розвивається. Зміст даної школи розкривають наступні найважливіші положення:

1. Вироблення стратегії розвитку фірми слід розглядати як форму процесу навчання.
2. Процедура навчання повинна носити характер, що розвивається, через поведінку, яка сприяє ретроспективному мисленню, спрямованому на осмислення дій, що відбувались.
3. Стратегічні ініціативи реалізуються тими, у кого є здатності й ресурси для навчання.
4. Надалі ініціативи в процесі розробки стратегії формують досвід діяльності, який може перерости в певну схему, тобто стратегію, що розвивається.
5. Роль керівника фірми полягає в тому, щоб управляти процесом стратегічного навчання там, де можуть розвиватися нові стратегії.
6. На думку представників школи навчання, стратегії спочатку з'являються як схеми дій з минулого, які потім перетворюються в плани на майбутнє.

Необхідно відзначити, що в останні роки в закордонних країнах значно зріс інтерес до дослідження когнітивних аспектів процесу формування стратегії. Особливо популярною серед закордонних фахівців у сфері стратегічного управління стає точка зору, згідно з якою стратегія залежить від навчання, а навчання залежить від здатностей. Ця думка одержала назву «динамічного підходу до розвитку здібностей». Відповідно до цього стратегічне управління розглядається як процес «колективного навчання». Результатом такого процесу є розробка стрижневих компетенцій.

Школа влади (А. Макміллан, Д. Сарразин, Є. Петігрю, Дж. Боуер) трактує процес розробки і формування стратегії розвитку фірми як процес переговорів. Зміст даної школи розкривається наступними основними положеннями:

1. Процес формування стратегії розвитку будь-якої організації визначається дією політичних сил як усередині неї, так і в зовнішньому стосовно неї середовищі.
2. Стратегія розвитку організації носить, як правило, спонтанний характер.
3. Владні структури на рівні організації розглядають процес розробки стратегії як взаємодію, що ґрунтується на методах переконання й переговорів, а в окремих випадках і прямої конфронтації.
4. Владні структури на макроекономічному рівні розглядають організацію як прагнучу до свого благополуччя за допомогою контролю над діями інших агентів ринку або шляхом кооперації з ними. У цьому випадку компанії опираються як на стратегічне маневрування, так і на колективні стратегії в різного роду союзах.

На думку Г. Мінцберга, Б. Альстренда і Д. Лемпела, школа влади внесла значний вклад у розвиток арсеналу стратегічного управління, розкривши такі поняття, як «коаліція», «політичні ігри» і «колективна стратегія». Крім того, вона звернула увагу на важливість використання політичних методів для здійснення стратегічних змін.

Школа культури, формування стратегії як колективного процесу, представниками якої є Д. Джонсон, Дж. Спендер, К. Рот, Д. Дікс, Ф. Рігер, сформувалася в сфері стратегічного управління в 80-х роках ХХ століття завдяки успіхам японських корпорацій. У якості основних положень школи культури можна назвати наступні:

1. Згідно з положеннями школи культури процес формування стратегії розглядається як процес соціальної взаємодії, заснований на загальних для членів організації переконаннях і розумінні.

2. Вірування кожного індивіда представляють собою результат процесів прилучення до певної культури або соціалізації.
3. Члени організації здатні лише частково охарактеризувати переконання, на яких базується їхня культура.
4. Основною характеристикою стратегії розвитку організації представники школи культури вважають її визначеність, навіть якщо вона не цілком усвідомлена.
5. Культура, включаючи ідеологію, сприяє не стратегічним змінам, а збереженню поточної стратегії.

Необхідно відзначити, що особливий розвиток одержала шведська школа культури стратегічного управління, найбільш яскравими представниками й лідерами якої є Є. Ренман і Р. Норманн. У центрі уваги більшості представників шведської школи стратегічного управління перебувають проблеми застою й занепаду організацій, а також дослідження політичних і культурних сил, що визначають дані стани. При цьому ключову роль у процесі вивчення організації вони відводять вивченню поняття «відповідності».

У роботах прихильників школи культури стратегічного управління розкривається чотири основні механізми досягнення такої відповідності:

- 1) складання карти або схеми організації, що відображає оточення;
- 2) приведення у відповідність (доповнення зовнішнього середовища);
- 3) спільні консультації;
- 4) домінування (здатність організації переносити своє відображення на зовнішнє оточення).

Наступним принциповим моментом досліджень є

розробка теорії ресурсної бази. Основними положеннями даної теорії є наступні:

1. Переважною формою фірм є диверсифіковані компанії.
2. У будь-якої фірми є реальна можливість установлювати певні типи ресурсів, які обумовлюють одержання прибутку.
3. Стратегія будь-якої великої фірми припускає забезпечення рівноваги між експлуатацією існуючих ресурсів і розвитком нових.
4. Придбання фірми може розглядатися як покупка набору ресурсів на вкрай недосконалому ринку.

Представники школи культури ввели поняття «стратегічних ресурсів», що забезпечують одержання стійких вигід в умовах конкуренції. Так, наприклад, Д. Барні виділяє чотири основні критерії для оцінки ресурсів:

- 1) цінність, тобто здатність підвищувати ефективність діяльності фірм;
- 2) рідкість;
- 3) неповторність (невідтворюваність);
- 4) взаємозамінність.

Школа зовнішнього середовища: формування стратегії як реактивного процесу (М. Ханнванн, Дж. Фрімен, У. Естлі, К. Олівер) поєднує закордонних дослідників, які відводять організації пасивну роль, що полягає в реакції на те, які події відбуваються в зовнішньому оточенні. На їхню думку формування стратегії представляє собою процес відбиття.

По своєму змісту школа зовнішнього середовища ґрунтується на «теорії ситуаційних факторів», яка описує взаємозв'язки між конкретними вимірами оточення і певними ознаками організації.

У якості найважливіших принципів положень школи зовнішнього оточення можна назвати наступні:

1. Зовнішнє оточення організації розглядається як головний елемент процесу формування організаційної стратегії.
2. Організація повинна адекватно реагувати на зміни зовнішнього оточення.
3. Керівництво організації розглядається як пасивний елемент стратегічного процесу, головним завданням якого є забезпечення адаптації організації до дії зовнішніх сил.

Разом з тим істотним недоліком теорії ситуаційних факторів стосовно достратегічного управління можна вважати ті обставини, що опис характеру змін зовнішнього оточення є досить абстрактним і розпливчастим, а стратегію розвитку фірми слід формувати виходячи з певних позицій (установок).

Школа конфігурації стратегічного управління: формування стратегії як процесу трансформації (П. Хандавалла, Д. Міллер, П. Фрізенфрізе, Р. Майлз) ґрунтується на двох найважливіших положеннях – конфігурації й трансформації. Причому під конфігурацією розуміються стійкі структури й зовнішнє оточення, а під трансформацією – процес розробки стратегії розвитку фірми. Процес розробки стратегії має своєю основною метою зміну орієнтирів діяльності організації, що покликано стабілізувати рух результативних стратегій в обраному напрямку.

Школа конфігурації стратегічного управління описує послідовну реалізацію стратегії усередині стійких станів, що порушуються дією випадкових факторів. Для цих цілей у рамках розглянутої школи, по-перше, аналізується розміщення різних вимірів організації в певних

умовах; по-друге, розглядається тимчасова послідовність зміни різних станів розвитку організації. Разом з тим досягнення стабільного стану організації припускає наявність стійкої схеми поведінки.

У якості принципів положень школи конфігурації стратегічного управління слід назвати такі:

1. Будь-яка організація протягом досить тривалого періоду часу може бути описана як стійка конфігурація її складових частин, тобто фіксує певну форму структури, що, у свою чергу, обумовлює її поведінку і властивий їй набір стратегій.
2. Періоди стабільного розвитку організації перериваються стрибками в іншу конфігурацію.
3. Чергування періодів стійкого стану конфігурації й перехідного процесу трансформації поступово вибудовується в певну послідовність (концепція життєвих циклів організацій).
4. Основною метою стратегічного управління є підтримка стабільності організації на відносно тривалих відрізках часу, тобто забезпечення управління процесом переходу й збереження життєздатності організації.
5. Зміст процесу формування стратегії розвитку організації передбачає розробку концепцій або формальне планування. При цьому обов'язковою умовою є своєчасність дій, що вживаються, і їх адекватність.
6. Результуючі стратегії ухвалюють форми планів або схем, які протягом певного періоду часу підтримують себе самі.

Представники школи конфігурації стратегічного управління запропонували виділити певні стадії, або етапи у розвитку організації: стадія розвитку; стадія ста-

більності; стадія адаптації; стадія боротьби; стадія революції.

Крім того дослідники визначили основні схеми, по яких із часом певні стадії розвитку організації змінять один одного:

- періодичні струси, коли тривалі періоди стабільності час від часу змінюються «революційними потрясіннями»;
- зрушення туди – сюди, коли періоди адаптованої конвергенції у стабільне середовище змінюються стадіями боротьби за здійснення змін;
- життєві цикли, коли стадію розвитку змінить стадія стабільності;
- регулярний процес, коли організація перебуває в більш-менш постійному процесі адаптації.

Більшість представників школи конфігурації розглядають зміни в організації як квантовий стрибок, який означає одночасну зміну безлічі організаційних компонентів. Причому при квантовому стрибку, як вважають Д. Міллер і П. Фрізен, зміни є «революційними», тобто миттєвими (хоча вони й не заперечують поступовий розвиток). Такий підхід припускає, що організації по черзі усувають сили, які протистоять тим змінам, та послідовному виконанню дій. Інакше кажучи, організація фактично вживає спробу зробити стрибок у нове стійке положення з новим набором стратегій, структур і принципів культури, тобто з новою конфігурацією.

Школа проектування або школа підбору розглядає стратегію як співвідношення між потенціалом компанії та можливостями, які їй надає конкурентне середовище. SWOT аналіз (strength – сильні сторони, weaknesses – слабкі сторони, opportunities – можливості та threats – загрози) нерідко використовувався для досягнення цієї

мети (Рис. 2). Представниками цієї школи є Christiansen, Andrews, Hamermesh, Porter, Ohmae, Johnson та Scholes.

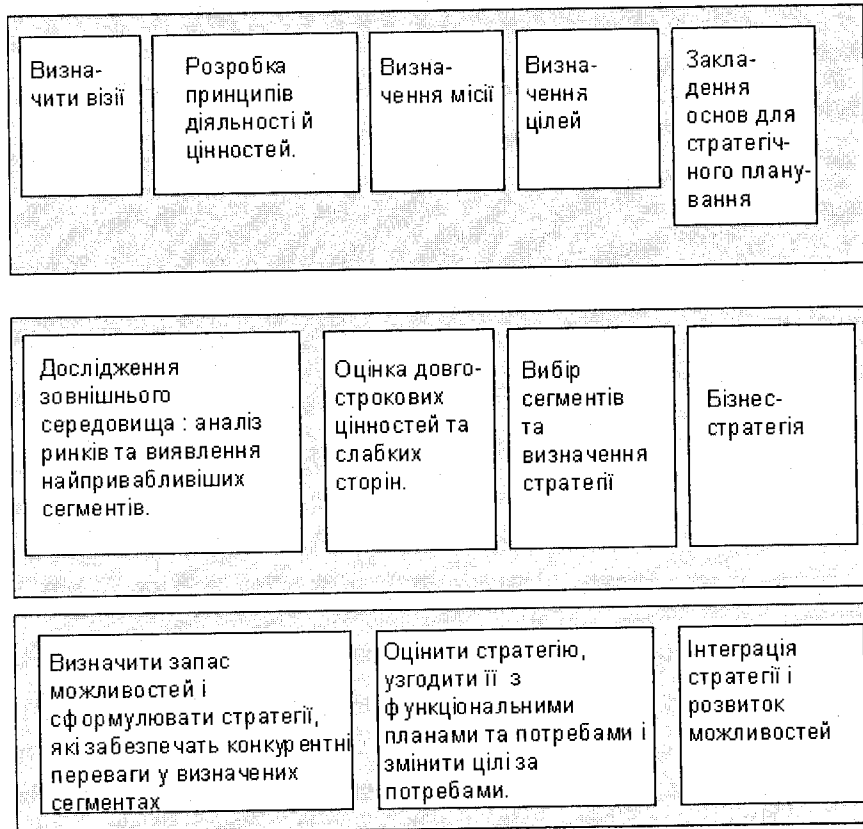


Рис. 2. Формулювання та реалізація стратегії, заснованої на школі проектування

Стає зрозумілим, що недолік підходу школи проектування полягає в її неможливості пристосуватись до швидкозмінних умов. Однак ця концепція все ще широко застосовується, а отже, її поняття є важливою віхою на шляху розробки стратегії.

Г. Мінцберг, Б. Альстренд і Д. Лемпел пропонують, у свою чергу, підрозділити розглянуті вище школи стратегічного управління на три групи.

Перші із трьох представлених шкіл (школи дизайну, планування й позиціонування) розкривають етапи та складові розробки стратегії.

Наступні шість шкіл розглядають специфічні аспекти процесу формування стратегії. Їхніх прихильників цікавить не стільки описання ідеальної стратегічної поведінки, скільки опис реальних процесів розробки стратегій.

Авторитетні дослідники в галузі економічних знань (Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел) виокремлюють три напрями дослідження стратегії підприємства:

1) директивний, основою якого є технологія, послідовність та методи розроблення стратегій. До нього приналежні концепції: дизайну (формування стратегії як процесу конструювання і моделювання); планування (розглядає створення стратегії як формальний процес використання процедур, прийомів, засобів); позиціонування (вважає розроблення стратегії суто аналітичним процесом). Представники цього напрямку переймаються проблемами ідеальної стратегічної поведінки;

2) формулювання стратегії на основі концепції підприємництва (розглядає стратегію як процес і результат передбачення), когнітивної концепції (основну увагу приділяє процесам мислення, психології при обробленні інформації і прийнятті рішень), навчання (стратегія є безперервним процесом формування і впровадження), концепції влади (формування стратегії розглядає як процеси взаємовідносин у фірмі, а також із суб'єктами зовнішнього середовища, коли всі рішення приймаються шляхом переговорів), концепції культури (вважає культуру управління головною передумовою розроблення стратегій), зовнішнього середовища (розглядає формування стратегії як реактивні процеси у відповідь на впливи зовнішнього середовища);

3) синтетичний, який репрезентує школа конфігурації (поєднує в собі усі підходи, «вбирає» процес формування стратегії, її зміст, розподіляє все послідовно за стадіями життєвого циклу підприємства). Розроблення стратегії його прихильники розглядають як процес формування конфігурації (композиції структур підприємства та елементів зовнішнього середовища), а також трансформації (безпосереднього розроблення стратегії).

2.3. Сучасні концепції стратегії

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, але їхні визначення мають річний зміст.

На думку перших вчених, які займались дослідженнями в цій сфері, таких як Andrews, стратегія – це раціональне прийняття рішень, в результаті яких ресурси компанії протиставляються можливостям, запропонованим умовами конкуренції. Інші, такі як Aldrich, стверджують, що зовнішнє середовище має визначний вплив на процес формування стратегії в компаніях. З іншого боку, прибічники думки про важливість ресурсів стверджують, що не оточення, а ресурси компанії є основою формування стратегії фірми. Незважаючи на згадані розбіжності, всі концепції об'єднує одна спільна мета – оптимізація діяльності компанії по відношенню до інших в одному і тому ж конкурентному середовищі.

З огляду на особливості стратегії економісти (Г. Мінцберг, М.-Е. Портер, І. Ансофф) пропонують розглядати її як: план – майбутній результат, орієнтир, напрям розвитку; принцип (модель) корпоративної поведінки; позицію – реальне місце, статус на конкретному

ринку; перспективу – уявлення про майбутнє фірми, підприємства; прийом – особливий маневр у конкурентній боротьбі. Інші дослідники тлумачать її як: зобов'язання діяти певним чином (Ш.-М. Остер, П. Дойль); визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, ухвалення курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань (А.-Д. Чандлер); загальний, всебічний план досягнення цілей (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі); план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставленої мети (А.-А. Томпсон, А.-Дж. Стрікленд); узагальнену модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і поширення ресурсів компанії (Б. Карлоф); перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності (І. Ансофф); планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які необхідно реалізувати для забезпечення тривалого успіху організації (М.-Е. Портер); довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики (С. Оборська, З. Шершньова); комплекс прийнятих менеджером рішень стосовно розміщення ресурсів підприємства.

Аналізуючи наведені визначення, потрібно звернути увагу на декілька важливих моментів.

По-перше, більшість авторів визначає стратегію як план управління фірмою в цілому.

По-друге, призначення цього плану – це досягнення довгострокових цілей фірми. Отже, стратегія розробляється і реалізується для всього підприємства як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується

лише концептуальних, життєво важливих для підприємства напрямів діяльності.

По-третє, однією важливою характеристикою стратегії є визначення її як «мистецтва управління». Саме цим словосполученням підкреслюється винятково творчий, неформалізований характер стратегії. Розробити типову стратегію неможливо; кожна стратегія є унікальною.

Зростає також усвідомлення того, що у високо динамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розробки стратегії часто не дає бажаних результатів, і компанії повинні орієнтуватись на більш динамічні концепції, так як основні умови змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають цілковитого втілення.

Виходячи з аналізу підходів різних авторів, треба зазначити, що стратегія має такі характеристики:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей виживання і розвитку організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на визначених пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії фірми з зовнішнім середовищем;
- формується на основі узагальненої, не завжди повної і достатньої інформації;
- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому сприяють налагоджені зворотні зв'язки;
- є основою для розробки стратегічних планів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства.

Визначення стратегії для фірми принципово залежить від конкретної ситуації, тобто від сприйняття ринкових можливостей, сильних сторін потенціалу фірми,

які вона має намір задіяти, традицій у сфері стратегічних рішень.

Добре продумана, правильно сформульована стратегія окреслює найраціональніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення мети, забезпечує підприємству вибір перспективних видів діяльності, високий попит на його продукцію (послуги), вигідну, нерідко унікальну позицію на ринку.

Таким чином, стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.

Стратегія підприємства є логічною реакцією на необхідність забезпечення ефективної його діяльності шляхом досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем; пошуку способів і використання факторів виживання; досягнення успіху у конкурентному середовищі; оптимального розподілу й ефективного використання ресурсів; поєднання рішень і дій, використання раціональних принципів і методів управління.

Добре продумана, правильно сформульована стратегія окреслює найраціональніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення мети, забезпечує підприємству вибір перспективних видів діяльності, високий попит на його продукцію (послуги), вигідну, нерідко унікальну позицію на ринку.

Формування стратегії підприємства пов'язане з окресленням його системних дій щодо реалізації місії; поведінки у непередбачуваних ситуаціях, спричинених змінами потреб споживачів; визначальних тенденцій на ринку; конкурентного середовища; розподілу ресурсів між структурними підрозділами; вибору дій у певних ситуаціях задля отримання синергічного ефекту.

З огляду на це стратегія підприємства постає в реальному житті як генеральний план дій, який передбачає стратегічні пріоритети (завдання), необхідні для їх досягнення ресурси, послідовність діяльності щодо їх використання і мінімізації загроз. Особливими її характеристиками є цілеспрямованість, системність, гнучкість, глибина, врахування особливостей місця і часу, можливостей підприємства. Головне в ній – здатність вдало використовувати конкурентні переваги підприємства, потенціал галузі, національної (регіональної) економіки, постійно нарощувати конкурентний потенціал.

Стратегія підприємства повинна відповідати таким принципам:

1. **Обґрунтованість.** Кожне положення стратегії повинно бути підтвержене науковими дослідженнями. Обґрунтованість забезпечує реалістичність стратегії. Недостатньо обґрунтована стратегічна програма породжує результати, які істотно відрізняються від очікуваних, вимагає непередбачених витрат, а отже, не забезпечує конкурентоспроможності підприємства.
2. **Прозорість.** Стратегія повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми доведення її положень, логіки і цільових орієнтирів до виконавців. Як свідчить досвід, обґрунтованість і прозорість стратегії спрощують відносини підприємства з кредиторами.
3. **Легітимність.** Найбільшою загрозою для будь-якої програми є можливі негативні наслідки її реалізації. Тому в процесі розроблення стратегічної програми слід орієнтуватися на сили, зацікавлені в її реалізації, і домагатися легітимності – розуміння і прийняття її існуючими інституціями.

4. **Адекватність.** Суттєвою загрозою для стратегії є некритичне запозичення її, перенесення в інші економічні реалії, навіть якщо вона за певних умов забезпечила успішні результати. Стратегія повинна максимально враховувати і використовувати національні, регіональні особливості конкретної економічної ситуації, в якій вона реалізується.

5. **Підконтрольність.** Стратегічна програма повинна бути доступною не лише щодо сприйняття, а і щодо її здійснення, містити чітко визначені критерії її реалізації, досягнення конкретних результатів, передбачати застосування чітких їх оцінок. Це посилює визнання її, довіру до керівництва підприємства.

6. **Логічність.** Пропоновані стратегічні рішення повинні базуватися на глибокому аналізі ситуації, обґрунтованих висновках. Вони мають бути чітко вмотивованими, системними, зрозумілими тощо.

Реалізація стратегії підприємства передбачає створення необхідної організаційної структури; розроблення програм і їх бюджетів; формування мотивацій системи і відповідної корпоративної культури; моделювання, налагодження і забезпечення функціонування управлінського комплексу (планування, організації, інформування, контролювання, оцінювання результатів, стимулювання тощо). Усе це потребує вміння моделювати ситуацію і спрямовувати зусилля задля перетворення моделі на реальні результати, відстежувати зміни й адекватно реагувати на них, коригувати стратегічні орієнтири і способи їх досягнення, послідовно і цілеспрямовано діяти в усіх ситуаціях, виходячи із стрижневих, особливо значущих інтересів підприємства.

З точки зору сучасних уявлень про управління, стратегія це не абстрактний предмет, це сильна ділова концепція плюс набір реальних дій, який здатний привести цю ділову концепцію (бізнес-концепцію) до створення реальної конкурентної переваги.

Стратегія – загальний, всебічний план досягнення поставлених перспективних цілей:

- комплекс правил та процедур прийняття рішення, що забезпечують досягнення мети;
- це своєчасне визначення пріоритетних правил напрямків діяльності, концентрація ресурсів та комплексу правил і процедур прийняття рішень, які забезпечують досягнення мети.

Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний набір правил та дій, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення господарських цілей організації.

У загальному вигляді стратегія – це генеральний напрямок дії організації, здійснення якого в довгостроковій перспективі повинно привести її до поставленої мети. У стратегічному управлінні стратегія розглядається як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, який стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації відносно навколишнього середовища, що приводить організацію до її цілей.

У сучасній літературі існує дві основні концепції стратегії – філософська та організаційно-управлінська. Філософська концепція розглядає стратегію як:

- позицію, спосіб життя, який орієнтується на постійний розвиток;
- інтегральну частину менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутній процес мислення;

- інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювану цінність, що дає можливість досягти найкращих результатів та активізувати діяльність всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно, найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги і недоліки, дає можливість більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Класик стратегічного планування А. Чандлер вважав, що стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей».

З одного боку, таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. З іншого боку, в цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягнення цілей.

До такого підходу наближається таке визначення: «стратегія – це загальний, всебічний план досягнення цілей». Ототожнення стратегії і плану впливає з теорії ігор, де стратегія – це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента.

Стратегія – це багатогранний та ефективний засіб для діяльності підприємства не є панацеєю від всіх негараздів підприємства, що потребує розробки «стратегічного набору стратегій».

Найбільш поширеним є визначення стратегії як плану, або орієнтиру чи напряму розвитку, додержання якого забезпечить досягнення певних, переважно довгострокових цілей. У такому контексті стратегія пов'язується з реальною поведінкою суб'єкта ринку у конкурентному середовищі. Якість такого стратегічного плану визначається рівнем деталізації та варіативністю можливих умов досягнення поставленої цілі. Нерідко до складу стратегічного плану включають систему конкретних заходів з визначенням об'єктів відповідальності і форм контролю за його реалізацією.

Стратегія як план, хоча і формується в умовах обмеженості інформації про майбутній стан середовища, але розроблені параметри стратегічного розвитку мають бути чітко визначеними і кількісно деталізованими. Стратегія розглядається і як сукупність певних принципів, правил, послідовність поведінки з урахуванням досвіду діяльності суб'єкта ринку у минулому. При цьому вважається, що майбутнє може бути передбачуваним на основі отриманих знань про минуле. За таких обставин формування стратегії не передбачається негайності організаційних дій по її реалізації. Задача полягає у дотриманні суб'єктами ринку певних умов поведінки у динамічному середовищі, що має забезпечити досягнення встановлених цілей.

Слід зазначити, що дані цілі не пов'язані із характером поведінки організації, а визначають бажаний її стан, який повинен мати чіткі параметри у відповідності до діючих у суспільстві цінностей. Стратегія як логіка і

послідовність дій при незапланованій моделі поведінки формується у вигляді певного алгоритму дій, що передбачає покрокове наближення до визначеної цілі. За умов негативного результату правила поведінки коригуються і новий проміжний результат перевіряється на предмет відповідності цільовим установам. За цих обставин стратегія не розробляється і реалізується, а формується і підпорядковується умовам середовища в процесі реальної діяльності на ринку.

Стратегія як позиція характеризує місце зосередження ресурсів у зовнішньому середовищі, в яких зацікавлений суб'єкт ринку. Дане поняття можна трактувати більш розширено – поза ринковими відносинами: стратегія – це будь-яка життєздатна позиція, якої прагне суб'єкт.

Стратегія як особливий маркетинговий маневр, що має забезпечити конкурентну перевагу над суперником на основі його дезінформації. Приховування власних намірів створює певні переваги над конкурентами, а провокування його на неадекватні реаліям дії суттєво підвищує ймовірність одержання реальної перемоги над ним.

Кожне з наведених тверджень має право на існування, оскільки не містить суттєвих методологічних недоліків. А варіативність тлумачення поняття стратегії залежить від розуміння суті та форм стратегічного підходу в управлінні.

Визначення стратегії для фірми принципово залежить від конкретної ситуації, тобто від сприйняття ринкових можливостей, сильних сторін потенціалу фірми, які вона має намір задіяти, традицій у сфері стратегічних рішень.

З точки зору сучасних уявлень про управління, стра-

тегія це не абстрактний предмет, це сильна ділова концепція плюс набір реальних дій, який здатний привести цю ділову концепцію (бізнес-концепцію) до створення реальної конкурентної переваги.

Стратегія – загальний, всебічний план досягнення поставлених перспективних цілей:

- комплекс правил та процедур прийняття рішення, що забезпечують досягнення мети;
- це своєчасне визначення пріоритетних правил напрямків діяльності, концентрація ресурсів та комплексу правил і процедур прийняття рішень, які забезпечують досягнення мети.

Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний набір правил та дій, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення господарських цілей організації.

Стратегії мають ряд особливостей:

1) процес розробки стратегії не завершується якоюсь негайною дією. Він закінчується встановленням загальних напрямків, рухаючись по яких фірма досягне успіху;

2) сформульована стратегія використовується для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в такому пошуку полягає в тому, щоб допомогти зосередитись на визначених ділянках і можливостях та відкинути все інше яке несумісне зі стратегією;

3) під час формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які виникнуть в майбутньому. Тому доводиться користуватись неповною і неточною інформацією;

4) поява більш точної інформації спроможна піддати сумнівну обґрунтованість первісного стратегічного

вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

Однією з умов формулювання фірмою своєї стратегії являється виникнення раптових змін в навколишньому середовищі. Їх причиною може бути насичення ринку, технологічні зрушення, непередбачений успіх нового товару, поява численних нових конкурентів і т.д.

Формування стратегії не передбачає негайності організаційних дій по її реалізації. Задача полягає у дотриманні суб'єктами ринку певних умов поведінки у динамічному середовищі, що має забезпечити досягнення встановлених цілей. Слід зазначити, що дані цілі не пов'язані із характером поведінки організації, а визначають бажаний її стан, який повинен мати чіткі параметри у відповідності до діючих у суспільстві цінностей. Стратегія як логіка і послідовність дій при незапланованій моделі поведінки. Вона формується у вигляді певного алгоритму дій, що передбачає покрокове наближення до визначеної цілі. За умов негативного результату правила поведінки коригуються і новий проміжний результат знову перевіряється на предмет відповідності цільовим установам.

2.4. «Стратегічний набір» як система стратегій підприємства

Основна відмінність школи позиціонування стратегічного управління від шкіл дизайну й планування полягає в тому, що вона проголошує обмеженість числа стратегій, які можуть бути використані в конкретній ситуації і принести бажані результати, тобто вибору «стратегічного набору» ключових стратегій, які представляють економічну стратегію підприємства в контурі поточного управління, що передбачає:

- організацію виробничої кооперації та науково-технічного співробітництва;
- забезпечення збалансованості діяльності за стадіями життєвого циклу продукції;
- створення нових механізмів інвестування в розширення і науково-технічний розвиток підприємства;
- досягнення узгодженості інтересів держави і власників підприємств щодо використання природних ресурсів;
- ефективне використання основного та оборотного капіталу. Для виконання економічної стратегії підприємства необхідно всебічно вивчити процес виробництва.

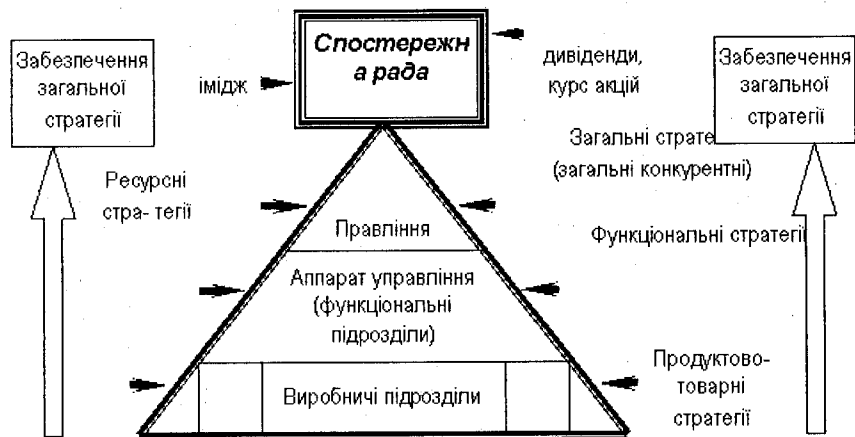


Рис. 3. Ієрархія «стратегічного набору» акціонерного товариства.

Ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору, забезпечується залученням тих

фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій. Вибір таких стратегій дозволить фірмі (підприємству) зайняти вигідні ринкові позиції, які самі забезпечують захист від конкурентів.

Згідно з визначенням «стратегічного набору», необхідною є координація стратегій різного типу, що дозволяє підприємству досягти загальних цілей за умови збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодії окремих видів у «стратегічному наборі», що сприяє їхньому взаємопідсиленню, тобто досягненню ефекту синергії. Окремі напрямки діяльності реалізуються ефективно, коли функціональні та ресурсні стратегії узгоджені та пристосовані одна до одної та до стратегій вищого рівня. Координація між окремими видами стратегій – це «концептуальний клей», що поєднує окремі види діяльності – як виробничі (бізнесові), так і управлінські.

Визначення стратегії – це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування підприємства. Стратегія – це планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації. Встановлюючи стратегії, треба враховувати: типи реакцій на зміни умов у зовнішньому середовищі (в попиті, рівні конкуренції, законодавстві тощо) – як загрозливих, так і сприятливих: захист від негативного розвитку подій та сприяння реалізації позитивних тенденцій; варіанти розподілу ресурсів між підрозділами, відділами та напрямками діяльності з метою найефективнішого їх використання при сприянні досягненню стратегічних цілей; методи конкуренції в кожному з напрямків діяльності підприємства для забезпечення конкурентоспроможності

підприємства та адекватної реакції на загрозу з боку конкурентів (у тому числі своєчасно «вийшовши» з тих сфер діяльності, де підприємство не має серйозних конкурентних переваг і де криється потенційна загроза виживанню); варіанти нагромадження (втрати) необхідних внутрішніх можливостей підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок більшої збалансованості окремих частин (підсистем) виробничого потенціалу як основи для досягнення синергії стратегічних напрямків діяльності. Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру, тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства.

Різноплановий характер діяльності підприємства зумовлює необхідність розробки системи взаємопов'язаних стратегій, що являють собою стратегічний набір. Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, які розробляються підприємством на певний проміжок часу та відбивають специфіку функціонування й розвитку підприємства, а також рівень його досягнень місця та ролі у зовнішньому середовищі.

Вимоги до стратегічного набору [47]:

- орієнтація на досягнення реальних взаємозалежних цілей;
- чіткість змісту і розуміння необхідності застосування певного набору стратегій;
- ієрархічний характер, виділення загальної стратегії, товарної стратегії окремих підрозділів, ресурсних і функціональних стратегій;

- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування необхідності змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі підприємства.

Слід зазначити, що не може бути двох однакових стратегічних наборів, що розробляють фірми, навіть якщо вони належать до однієї галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації мікросередовища підприємства до вимог зовнішнього середовища, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації в цілому. Немає двох однакових підприємств, тому не може бути двох однакових стратегічних наборів.

Обґрунтований стратегічний набір – такий, що є правильним для даного підприємства, і який можна досягти за допомогою наявного потенціалу і певних зусиль з його нарощування для забезпечення конкурентоспроможності фірми на тривалий період.

Обґрунтований стратегічний набір має заповнити так звану «стратегічну прогалину», яка становить інтервал між можливостями, обумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення в довгостроковій перспективі [47].

Для створення ефективного стратегічного набору кожен його складову необхідно формулювати з залученням фахівців, що знаходяться в тих підсистемах і підрозділах, які будуть розвиватися на основі обраних стратегій.

Сутність вироблення та реалізації стратегії та стра-

тегічного набору полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з численних альтернатив, починаючи від загальної стратегії і закінчуючи функціональними стратегіями і окремими програмами, а також зосередженні виробничо-господарської діяльності у відповідному напрямку. Завдяки цьому забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій, що входять у стратегічний набір, і виконання заходів, розроблених для їх реалізації.

Ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору, забезпечується залученням тих фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій.

Важливим механізмом реалізації стратегії є розроблення планів і орієнтирів: тактики, політики, процедур, правил.

Тактика – це конкретні короткострокові стратегії.

Після складання довгострокових та тактичних планів керівництво виробляє політику, щоб уникнути дезорієнтації неправильного тлумачення цих планів.

Політика – це загальне керівництво для дій та прийняття рішень.

«Політику можна розглядати, як «кодекс законів» для здійснення дій», щоб уникнути короткозорих рішень, які базуються на вимогах поточного моменту (Штейнер, Майнер).

Процедури описують дії, які потрібно виконати в конкретній ситуації. Процедури – це стандартизовані вказівки для ситуацій, що повторюються. Процедури виключають необхідність «винаходити колесо», базуються на минулому досвіді. Індивід, що діє згідно з

процедурою, має малу свободу дій та невелику кількість альтернатив.

Правило точно визначає, що повинно бути зроблено в специфічній одиничній ситуації. Правила повністю виключають будь-яку свободу вибору. Правила відрізняються від процедур тим, що розраховані на конкретне запитання, а процедури – на послідовність декількох взаємозалежних дій.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Що таке тактика?
2. Що сьорю представляє політика?
3. Що собою представляє процедура?
4. Дайте визначення бізнес-концепції стратегії?
5. На чому базується когнітивна школа (школа пізнання)?
6. Які принципи школи культури стратегічного управління Вам відомі?
7. Які проблеми стратегії підприємств розглядались у роботі Ігора Ансоффа (1918-2002) «Корпоративна стратегія» (1965)?
8. У чому полягає суть підприємницької стратегії?
9. Коли під стратегією стали розуміти управління ресурсами?
10. Коли під стратегією стали розуміти не тільки правильне управління ресурсами, але й визначення напрямів діяльності на ринку для досягнення перемоги над конкурентами з допомогою комплексу різноманітних дій?

ТЕМА 3. РІЗНОВИДИ СТРАТЕГІЙ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

≡ План викладу ≡

- 3.1. Різновиди стратегій
- 3.2. Типи загальних стратегій
- 3.3. Загальноконкурентні стратегії підприємства
- 3.4. Системна класифікація стратегій підприємства за різними ознаками

◀ **Ключові поняття й терміни:** підприємство, стратегія, конкуренція.

3.1. Різновиди стратегій

Стратегії мають свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено і продумано. Стратегія підприємства формально відображається у документі, який називається стратегічним планом. Для того, щоб правильно сформулювати стратегію, необхідно знати, які ж види стратегій існують взагалі і які з них можуть бути вибрані для конкретного підприємства при тих чи інших обставинах.

Система класифікації стратегій підприємства включає низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи.

Систематизація і класифікація стратегій підприємств є важливим чинником пошуку ними шляхів досягнення своїх цілей, адже це дає змогу побачити конкретну стратегію на фоні тих, що привели суб'єктів господарювання до успіхів або унеможливили реалізацію ними свого потенціалу. Тому знання сильних і слабких сторін певних типів стратегій сприяє менеджменту підприємства у формуванні конкурентоспроможної стратегії власної

діяльності, оцінюванні її переваг та недоліків і відповідній організації справ.

На думку видатного англійського дослідника, спеціаліста в галузі ділової політики і стратегії професора Майкла Портера (нар. 1947), більшість стратегій можна згрупувати, взявши за основу одну з видових стратегій: контроль над витратами, диференціація, фокусування та ін. Він керується тим, що у ринковій економіці гегемоном є споживач, якого цікавлять ціна і якість (це визначає лише два основні орієнтири для будь-яких стратегій): ціни можливо стримувати і навіть знижувати лише шляхом скорочення витрат (це визначає один із головних стратегічних напрямів); на досить насиченому ринку вимоги до якості виявляються у прагненні до ексклюзивності, унікальності деяких споживчих властивостей (напрямок диференціації).

Складну і багатоманітну сукупність стратегій різні автори класифікують за такими ознаками:

а) за напрямом розвитку підприємства – стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення тощо. Їх називають базовими стратегічними альтернативами;

б) за рівнем управління – корпоративна (портфельна), ділова (бізнес-стратегія), функціональна (деталізує, підтримує корпоративну і ділову), операційна (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії.

в) за напрямами діяльності-товарна (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розробку нових товарів, технологічна і ринкова (обумовлює ринкову поведінку, організацію збуту тощо) стратегії;

г) за досягненням конкурентних переваг-стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах, диференціації (Портер);

д) за багатоаспектністю стратегій. За такого підходу основною класифікаційною ознакою вважають ефективність стратегій підприємства;

е) за використанням множини класифікаційних ознак (суб'єктивно поєднують ключові ознаки різних класифікацій).

З огляду на це П. Друкер виокремив стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його; стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку; стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші; стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі).

Цій класифікації бракує системного підходу, що унеможлиблює ранжування стратегій. Унаслідок цього стратегія може бути витлумачена як функціональна (наприклад, збутова), товарна, сфокусована на сегмент ринку, обмеженого зростання і стратегія новачка, що «нападає швидко і зненацька».

Інша група авторів виокремлює наступні види стратегій:

- загальні для всього підприємства в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- продуктово-товарні для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- функціональні – для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів.

Для уникнення механічного поєднання критеріальних ознак потрібно на основі попереднього аналізу

(кластерного, таксономічного, факторного) визначити взаємозв'язок і вагові коефіцієнти критеріальних показників.

3.2. Типи загальних стратегій

Найбільш поширені стратегії, використовувані в бізнесі, називаються загальними (базовими). Загальна (базова, корпоративна) стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання:

а) сформулювати (вибрати) власне головний напрямок діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ);

б) визначити (встановити) конкретну роль кожної СОБ і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;

в) визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СОБ та іншими підрозділами.

В мультибізнесових підприємствах корпоративну (загальну) стратегію називають ще портфельною. Корпоративна (загальна) стратегія тісно пов'язана з конкурентною (бізнесовою, діловою), яку власне визначає, а остання забезпечує реалізацію першої.

В однобізнесових підприємствах ці два види стратегії об'єднуються – корпоративна є одночасно і конкурентною (чи навпаки).

Усе різноманіття загальних стратегій можна звести до таких типів: стратегія ліквідації (банкрутство); стратегія виживання (запобігання банкрутству); стратегія стабілізації.

Корпоративна стратегія в однобізнесовому підпри-

ємстві (як і стратегія кожної СОБ у мультибізнесовому) набирає одного з наступних типів базових стратегій:

стратегія зростання (розвитку);

стратегія стабілізації (обмеженого зростання);

стратегія виживання (скорочення, ліквідації);

стратегія побудована на комбінаціях перерахованих стратегій (в мультибізнесовому підприємстві).

Стратегія зростання (розвитку) обирається базовою корпоративною стратегією в тому разі, коли продукція підприємства чи СОБ знаходиться на стадіях виходу на ринок або розвитку у життєвому циклі товару і підприємство чи його стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продажу, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва. Така стратегія найбільш ефективна в галузях, що динамічно розвиваються із швидкозмінною технологією, базується на збільшенні масштабів діяльності підприємства і вимагає стійких конкурентних переваг.

Способи здійснення стратегії зростання:

- поглинання конкуруючих (і не тільки) фірм через придбання контрольного пакету акцій;
- злиття – об'єднання на приблизно рівних засадах в одне підприємство;
- створення спільного підприємства (СП) – об'єднання частини капіталів підприємств з метою реалізації спільного взаємовигідного проекту.

Загальні стратегії росту відбивають три різних підходи до росту фірми і пов'язані зі зміною стану одного чи декількох з наступних елементів: продукт; ринок;

галузь; становище фірми всередині галузі; технологія. Кожен з даних п'яти елементів може знаходитися в одному з двох станів: існуючому або новому.

Першу групу загальних стратегій росту складають стратегії концентрованого (інтенсивного) росту, що використовуються у випадку, якщо фірма не повністю використала свої можливості, властиві її нинішнім товарам і ринкам. До цієї групи відносяться:

- стратегія глибокого впровадження на ринок, що полягає в збереженні постійного кола споживачів і реалізації їм того самого асортименту товарів шляхом збільшення числа власних покупців, залучення на свою сторону покупців конкурентів. Перевагою є концентрація на одному продукті, єдиному ринку, єдиній технології протягом усього процесу виробництва;
- стратегія розвитку ринку збуту, яка використовується при географічному розширенні, починаючи з місцевого ринку, продовжуючи регіональним рівнем, закінчуючи національним. Ця стратегія також фокусує свою увагу на залученні нових ринків до вже існуючого продукту, використовуючи нові канали розподілу, рекламу в різних засобах масової інформації;
- стратегія розвитку продукту містить у собі модифікації існуючих чи створення нових, але схожих товарів, що можуть бути продані нинішнім покупцям по уже встановлених каналах. Головна ідея стратегії заснована на можливості отримати переваги завдяки репутації та марці товару.

Друга група – це стратегії інтегрованого росту, що виправдані в тих випадках, якщо галузь, у якій діє фірма, має перспективи прогресу. Мета даних стратегій –

ріст у межах індустріального ланцюжка. Різновидами стратегій інтегрованого росту є:

- вертикальна інтеграція, яка полягає у можливостях фірми збільшити прибуток шляхом придбання або контролю над діяльністю постачальників і системою розподілу товарів;
- горизонтальна інтеграція полягає у посиленні позицій фірми шляхом придбання контролю над діяльністю підприємств-конкурентів, що може бути здійснене шляхом:
- поглинання (придбання контрольного пакета акцій);
- злиття (об'єднання на рівноправних началах у рамках єдиного суб'єкта господарської діяльності);
- організації спільної діяльності за окремими проектами без створення юридичної особи. Таке придбання може забезпечити доступ до нових ринків, усунути деяких конкурентів, дати можливість фірмі досягти більшої економії в масштабних продажах.

До третьої групи віднесені стратегії диверсифікованого росту, або процесу проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що випускається, якщо у фірми немає перспективи розвитку на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі.

Щоб втримати лідируючу позицію і протистояти ринковій конкуренції, товаровиробникам необхідно постійно удосконалюватись і покращувати споживчі властивості товарів з орієнтацією на їх конкурентноздатність. Стратегія фірм і компаній зарубіжних країн направлена

на розробку в короткі терміни і доставку на ринок товарів ринкової новизни. Диверсифікація є одним з дієвих засобів оновлення і розширення номенклатури продукції.

Поняття «Диверсифікація виробництва» найчастіше зустрічається в наукових дослідженнях, присвячених зарубіжному досвіду стратегічного управління фірмами та адаптації їх до мінливих умов інноваційної діяльності, тобто стратегія різноманіття, стратегія всебічного розвитку.

Стратегія концентричної (зв'язаної) диверсифікованості являє собою додавання такого виробництва, що пов'язане з основною діяльністю фірми, має схожий ринок і т.д. Стратегія диверсифікації виробництва забезпечує ріст підприємства, при якому бізнес збільшує свій продаж шляхом придбання або створення нових виробництв, виробляючих інші товари.

Стратегію конгломеративної (незв'язаної) диверсифікованості проводять, коли фірми розширюються шляхом додавання такого виду діяльності, що не пов'язаний з їх основним бізнесом. Основною концепцією такої компанії є загальний прибуток всієї організації. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин (рис.1), серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти зі стогнучих ринків і отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях.

Орієнтована на сучасні технології виробництва продукції, диверсифікація потребує всебічного вивчення властивостей потреб, виражених потенціальними споживачами продукту, що проектується, техніко-економічної оцінки його створення і виконання.



Рис. 1. Причини прийняття рішення про диверсифікацію

Більшість фірм звертаються до диверсифікації тоді, коли створюють фінансові ресурси, що перевищують необхідні для підтримання конкурентних переваг на початкових стадіях бізнесу. Отже, диверсифікація може здійснюватись такими шляхами: через внутрішній ринок капіталів; реструктуруванням; розподілом функцій або ресурсів.

Останні два чинники – стогнучий ринок і прагнення освоїти нові галузі діяльності – є головними причинами диверсифікації українських підприємств. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства.

Умовами, що спонукають керівників приймати рішення про диверсифікованість, є наступні:

- «звичні» для підприємства ринки насичені, попит знижується (основні товари перейшли в стадію «спаду» свого життєвого циклу);
- підприємство має фінансові ресурси, які можна вкласти в інший бізнес;
- є можливості для створення синергетичного ефекту між існуючими та новими напрямками діяльності підприємства;
- диверсифікованість дає можливість виходу на міжнародні ринки

Таким чином, диверсифікація виробництва є інструментом міжгалузевого переливу капіталу, тобто проникнення підприємства в інші сфери та галузі господарювання, що пов'язана з використанням інвестиційних ресурсів господарюючих суб'єктів не тільки для організації нових видів виробництва, а й для збільшення виробництва основної продукції.

Диверсифікацію застосовують з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди та запобігання банкрутства. Так як диверсифікація виробництва та підприємницької діяльності є інструментом усунення диспропорцій відтворення та перерозподілу ресурсів, то вона переслідує різні цілі (рис.2) та визначає напрямок реструктуризації економіки.

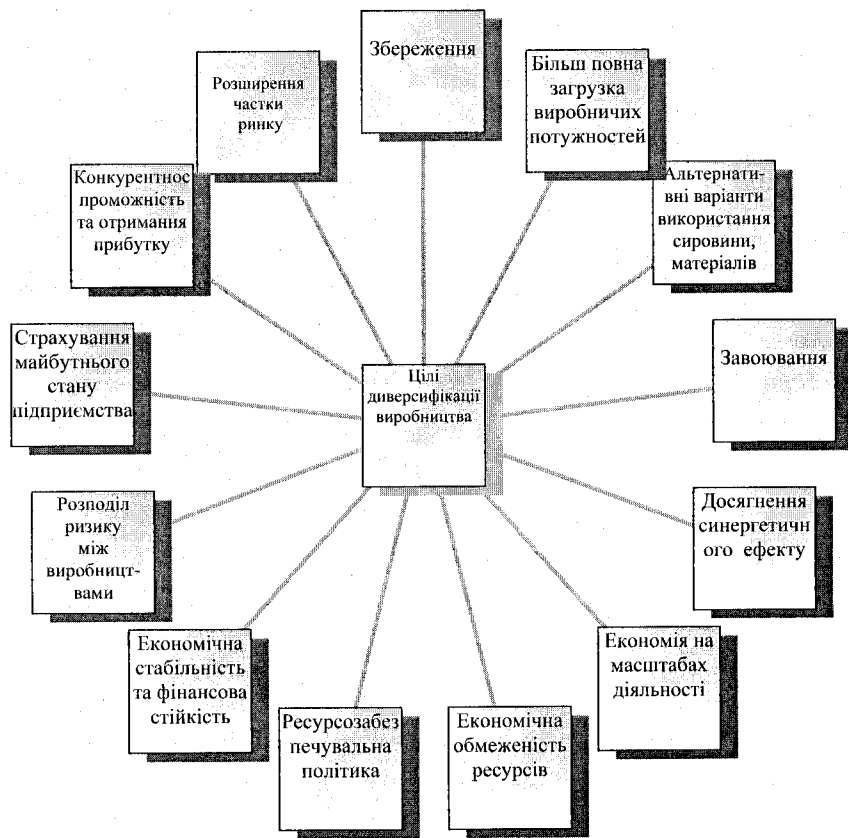


Рис. 2. Цілі диверсифікації виробництва

Цілі диверсифікації виробництва напряму залежать від фінансового стану та можливостей підприємства, привабливості галузей для фірм, тому що вона різна в короткостроковому та довгостроковому періодах. Фінансові можливості збиткових, середніх та процвітаючих підприємств диктують різні стратегії від просто вижити до створення стратегічних альянсів.

Стратегія стабільності (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які уже домі-

нують на даному ринку, полягає у збереженні конкурентних позицій та досягненні фінансових результатів за рахунок підтримки конкурентних переваг на основі зосередження на існуючих видах діяльності, а також збереження товарного асортименту і стабільних обсягів продаж, який реалізується на традиційних ринках збуту метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду.

Дану стратегію в якості базової корпоративної застосовують підприємства, що знаходяться в галузях зі стабільною технологією, випускають товари, що перебувають на стадії зрілості ЖЦТ, а власники та менеджери в цілому задоволені станом свого підприємства. Обмежене зростання викликається лише інфляцією.

Різновидом стратегії стабільності є стратегія виживання, орієнтована на відносно короткі періоди часу, яка застосовується в умовах економічної кризи при реструктуризації та реорганізації внутрішнього середовища підприємства. Основними цілями стратегії виживання є:

- пристосування (адаптація) до ринку, що формується;
- відмовлення від неефективних методів господарювання;
- забезпечення стабільності господарської діяльності;
- збереження ресурсного потенціалу, особливо колективу високопрофесійних фахівців і керівників;

Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають в стадії насичення і спаду ЖЦТ і полягає в спробах пристосуватися до

важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації.

Стратегії цілеспрямованого скорочення застосовуються у випадку, коли фірма має потребу в перегрупванні сил після тривалого періоду спаду у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності. До цієї групи стратегій відносяться:

- стратегія «збору врожаю» застосовується стосовно безперспективного бізнесу, що не може продаватися прибутково, але може принести доходи під час «збору врожаю». Дана стратегія припускає скорочення витрат на закупівлі, роботу силу та максимальне одержання доходу від розпродажу наявного товару та триваючого скорочення виробництва. Стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб при поступовому скороченні даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення одержання максимального сукупного доходу;
- стратегія скорочення та переорієнтації виробництв (відсічення зайвого) полягає в тому, що підприємство закриває чи продає нерентабельні підрозділи. Стратегію скорочення використовують, як правило, коли показники діяльності фірми систематично погіршуються, при економічному спаді або просто, щоб урятувати організацію.
- стратегія ліквідації – граничний випадок стратегії скорочення, коли фірма не може вести подальший бізнес, що супроводжується повним розпродажем матеріальних запасів та активів організації.

До цієї стратегії вдаються, отже, коли фінансово-економічні показники діяльності підприємства набирають

стійкої тенденції до погіршення, коли саме існування підприємства (СОБ) перебуває під загрозою з різних причин.

Способами реалізації стратегії виживання (скорочення) є застосування наступних стратегій нижчого порядку:

- стратегії розвороту – коли підприємство (СОБ) працює неефективно, але ще не досягло критичної точки, ще не все втрачено. Полягає така стратегія у відмові від виробництва нерентабельних товарів, скороченні надлишкової робочої сили, відмові від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій) тощо;
- стратегія відокремлення – коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються – продають;
- стратегія ліквідації – коли підприємство чи СОБ досягли критичної точки – банкрутства – вони ліквідуються, а активи продаються.

Стратегічні альтернативи

В процесі формування корпоративної стратегії, в рамках її трьох базових типів, викристалізуються різні варіанти стратегічного розвитку підприємства чи СОБ. Ці варіанти називають стратегічними альтернативами, з яких і вибирається майбутня стратегія

Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ в рамках кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення

Базові стратегії

Стратегічні альтернативи

1. Зростання (розвитку)

1.1. Інтенсифікація

- 1.2. Диверсифікація
- 1.3. Інтеграція
- 1.4. Техніко-технологічний розвиток
2. Стабілізації (обмеженого росту)
 - 2.1. Економія витрат, збирання «врожаю»;
 - 2.2. Постійна адаптація до зовнішнього середовища;
 - 2.3. Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу;
3. Вживання (скорочення).
 - 3.1. Організаційна санація;
 - 3.2. Економічна і фінансова санація;
 - 3.3. Маркетингова санація;
 - 3.4. Соціальна санація;
 - 3.5. Ліквідація бізнесу.

Слід відмітити, що відповідність стратегічних альтернатив базовій стратегії не потрібно сприймати як незмінну: вони можуть «перехресчуватись». І все-таки кожна із базових корпоративних стратегій має безліч альтернативних варіантів реалізації. В свою чергу, стратегічні альтернативи реалізуються через набір заходів, при якому по кожному із заходів і в цілому по кожному напрямку доцільно визначати затрати (обсяги інвестування) і очікуваний економічний ефект.

Зокрема, стратегічні альтернативи, що входять до стратегії зростання можуть передбачати наступне.

Стратегічна альтернатива «інтенсифікація» передбачає реалізацію системи заходів по розширенню виробництва і підвищенню його ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів, а не за рахунок їх додаткового залучення, що характерно для екстенсивного шляху розвитку.

Диверсифікація передбачає вихід діяльності під-

приємства за рамки існуючого основного бізнесу (нові товари і нові ринки), а також розширення асортименту товару за рахунок освоєння його нових модифікацій.

Стратегічна альтернатива «інтеграція» передбачає розширення діяльності підприємства в сторону постачальників, конкурентів, різних посередників, продавців тощо, шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу. Відповідно інтеграційні стратегії можуть набирати наступні види:

«інтеграція назад» полягає у посиленні контролю за вхідними каналами (забезпечення ресурсами);

«інтеграція вперед» передбачає посилення контролю над вихідними каналами (збут товару);

«інтеграція по горизонталі» дозволяє здійснювати контроль над конкурентами.

Стратегічна альтернатива «техніко-технологічний розвиток» є обов'язковою умовою реалізації стратегії зростання і передбачає інноваційну діяльність по розробці і впровадженню нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

Найбільш поширені альтернативи базової корпоративної стратегії стабілізації передбачають наступне.

Стратегічна альтернатива «економія витрат», зокрема, включає в себе аналіз поточних витрат виробництва та експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження, а також запровадження системи управління затратами та інших заходів, результатом яких має стати здобуття цінових переваг на ринку, тобто зміцнення конкурентоздатності підприємства. «Збирання врожаю» означає зведення до мінімуму чи відмову від інвестування даного бізнесу і пожинання плодів колишніх капіталовкладень (віддача інвестицій).

Постійна адаптація до зовнішнього середовища, як

стратегічна альтернатива, передбачає пристосування до постійних змін зовнішнього середовища, дії, направлені на максимальне та ефективне використання його можливостей і усунення загроз, з метою недопущення порушень стабільності підприємства якомога триваліший період.

Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу, як стратегічна альтернатива, направлена на підтримання іміджу підприємства, збереження його домінуючих позицій на ринку, а також на зниження соціальної напруги у його внутрішньому середовищі. При реалізації стратегії обмеженого зростання така альтернатива достатньо важлива з огляду на майбутнє зростання.

Альтернативи базової корпоративної стратегії виживання (скорочення) означають наступне.

Організаційна санація передбачає:

вдосконалення організаційної структури управління підприємством, оптимізацію чисельності персоналу і скорочення витрат на управління;

зміну організаційно-правової форми підприємства; участь підприємства у різноманітних об'єднаннях і

т.д.

Економічна і фінансова санація передбачає:

продажу лишнього майна, перш за все «неліквідів», залежал их запасів;

нормалізацію дебіторської і кредиторської за боргованості;

інші заходи по відновленню власних оборотних засобів і підвищенню ефективності їх використання.

Маркетингова санація передбачає:

проведення досліджень ринку з метою збільшення частки продаж на існуючих ринках, пошук нових «ніш», нових ринків збуту;

реорганізацію служби маркетингу і активізацію її діяльності, вироблення маркетингової стратегії і плану першочергових дій, пов'язаних з виживанням підприємства у існуючих важких умовах і відновлення його належної виробничо-фінансової діяльності.

Соціальна санація передбачає:

передачу соціально-комунальної сфери на баланс муніципальних органів влади;

комерціалізацію соціально-комунальної сфери;

заходи по соціальному захисту персоналу підприємства

Стратегічна альтернатива «ліквідація бізнесу» або його скорочення означає певне скорочення бізнесу у важких умовах виживання з метою його відновлення і примноження у перспективі або ж скорочення бізнесу, що збанкрутував, з направленням виручених від реалізації активів засобів на підтримання і зміцнення бізнесу, що зостався.

На основі базової корпоративної стратегії і вибраних її альтернатив розробляються конкурентні (бізнесові) та функціональні стратегії.

Будь-яке підприємство орієнтується на розвиток і з початку свого функціонування вибирає стратегію росту. У результаті впливу зовнішніх і внутрішніх факторів підприємство змушене корегувати свою діяльність і поставлені цілі. Теорією та практикою менеджменту доведена доцільність використання концепції життєвого циклу підприємства (ЖЦП) при виборі загальних стратегій.

Життєвий цикл підприємства (становлення, прискорений ріст, уповільнений ріст, зрілість, спад, припинення діяльності) може тривати від декількох місяців до декількох років залежно від типу підприємства. ЖЦП передбачає етапи підйомів, стабільної роботи та якщо

тривалий час не проводиться модернізація, реконструкція, технічне переозброєння, чи не обновляється асортимент продукції, що випускається, то настає спад, який може бути перерваний реструктуризацією, санацією або завершитися добровільною ліквідацією чи банкрутством.

Загальна стратегія підприємства і етап його життєвого циклу взаємозалежні, оскільки за допомогою реалізації відповідної стратегії може бути визначена подальша доля організації шляхом вибору загальної стратегії (росту, стабілізації або скорочення). З іншого боку, вибір загальної стратегії підприємства прямо залежить від її життєвого циклу, що формується під впливом життєвих циклів галузі, технології, продукції, персоналу і т.д.

3.3. Загальноконкурентні стратегії підприємства

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнену характеристику яких дав М. Портер [33].

Конкурентна стратегія являє собою стратегію поведінки підприємства в конкурентному середовищі, тобто план його активних дій для досягнення ринкового успіху й одержання конкурентної переваги над іншими фірмами. Запропоновані М. Портером загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер. Відповідно до його теорії виділяється три основних конкурентних стратегії.

Стратегія «Лідерства по витратах» (Лідерства в зниженні витрат). використовується для досягнення мінімальних сукупних витрат у галузі через набір функціональних політик, спрямованих на цю базову мету.

Підприємство прагне стати виробником з більш низькими витратами в порівнянні зі своїми конкурентами, що дозволяє утримувати ціни на низькому рівні і дозволяє перемагати конкурентів за обсягами продажу, підтримуючи низький рівень інвестицій у виробництво і обслуговування з застосуванням зберігаючих технологій і підтриманням високого рівня ефективності. Як правило, ця стратегія використовується великими фірмами з високими масштабами виробництва і серйозним досвідом роботи на ринку.

Для стратегії лідерства у витратах існують такі загрози:

- ризик технологічних інновацій, що знецінює інвестиції, зроблені в удосконалення звичайних виробничих процесів і виграш в ефективності;
- зневага маркетинговими дослідженнями, що призводить до нездатності менеджерів підприємства вловити момент зміни продукції або ринку через поглибленість у проблеми зниження витрат;
- нові конкуренти та послідовники, що досягають такої ж переваги у витратах виробництва шляхом імітації або інвестицій в сучасне устаткування;
- інфляційний ріст витрат, що підриває здатність виробника продукції підтримувати достатню гнучкість цін, щоб перемогти зусилля конкурентів або переваги диференціації.

Стратегія диференціації продукту або послуги означає створення (випуск) унікальної продукції або надання унікальних послуг, які володіють специфічними властивостями, закріплених торговою маркою. Товаровиробник вибирає один чи декілька аспектів ринкової діяльності і намагається задовольняти запити спожива-

ців. Основою для диференціації може бути якість, дизайн, особливе обслуговування тощо. Успіхи в даному напрямку дозволяють установлювати досить високі ціни (при цьому збільшується прибуток у розрахунку на одиницю продукції). Така позиція цілком задовольняє тих покупців, що хочуть придбати продукцію, яка не є масовою. Стрижнем у цій стратегії є розуміння нестатків споживача.

Однак фірма, що робить ставку на диференціацію, повинна вишукувати шляхи для підвищення ефективності виробництва і зниження витрат. У іншому випадку вона ризикує втратити конкурентоспроможність через відносно високі витрати і ціни. Різниця між лідерством у цінах і диференціацією полягає в тому, що перше може бути отримане тільки одним способом – шляхом встановлення ефективної структури витрат, у той час як диференціації можна досягти різними шляхами.

Ризиками для стратегії диференціації є:

- зниження значення диференціації для покупця за незалежними чи слабко залежними від фірми причинами;
- небезпека імітації унікальної властивості товару;
- можливість появи продуктів, які кардинально відрізняються від базового продукту для задоволення тих же самих потреб;
- недостатня увага з боку підприємства до основного попитуотворюючого фактора – ціни і схованих за нею витрат.

Стратегія зосередження (фокусування) – передбачає концентрацію уваги постачальника на вузьких сегментах ринку. Фірма може спеціалізуватися на певних групах клієнтів, групах товарів або географічних ринках. Метою даної стратегії є задоволення потреб обраного

сегмента з більшою ефективністю, ніж це можуть зробити конкуренти, що обслуговують більш широкий сегмент ринку. Зміст даної стратегії полягає в роботі з вузьким колом покупців.

Існує два види стратегії фокусування. Компанія в межах обраного сегмента або намагається досягти переваг у зниженні витрат (сфальцьована стратегія низьких витрат), або ж підсилює диференціацію своєї продукції, намагаючись виділитися серед інших товаровиробників, що діють у галузі (стратегія сфальцьованої диференціації). Обидва варіанти стратегії фокусування ґрунтуються на розходженнях між цільовим ринком і іншими сегментами ринку.

Ризиками для стратегії фокусування є:

- імітація фокусування іншими фірмами;
- втрата привабливості товару для обраного сегмента;
- велика залежність підприємства від споживачів, їх схильностей і побажань;
- розмивання меж між сегментом і ринком у цілому;
- виділення конкурентами більш локального сегмента (так званого субсегмента);
- недостатня увага до витрат.

Будь-яка з зазначених видів конкурентних стратегій може бути використана як ефективний засіб досягнення та збереження конкурентних переваг.

Слід зазначити, що деякими авторами виділяється ще стратегія оптимальних витрат. Ця стратегія орієнтується на поєднання низьких витрат і широкої диференціації продукції. Вона спрямована на задоволення недовіків споживачів за рахунок надання їм великої гами товарів за цінами, більш низькими, ніж на аналогічну продукцію конкурентів.

Будь-яка з зазначених видів конкурентних стратегій може бути використана як ефективний засіб досягнення та збереження конкурентних переваг.

3.4. Системна класифікація стратегій підприємства за різними ознаками

Система класифікації стратегій підприємства включає низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи.

За ієрархією в системі управління Бутейко Н. В. виділяє чотири види стратегій, які відповідають різним організаційним рівням компанії.

Корпоративна стратегія – це стратегія диверсифікованих компаній, менеджмент яких полягає у створенні високопродуктивного портфеля господарських підрозділів (придбавати інші фірми, зміцнювати існуючі позиції на ринку, виходити з бізнесу, що не відповідає існуючим стратегічним планам) і керувати ним; досягати синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу; визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу.

Ділова стратегія – це стратегія найвищого рівня вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів), яка полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентноспроможності і збереження конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом.

Операційна стратегія є вужчою стратегією для окремих структурних одиниць та окремих відділів (всередині функціональних напрямів) визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами, центрами), способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама). Повинна вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами компанії цілей.

Функціональна стратегія – це стратегія кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії, спрямована на підтримку ділової стратегії і досягнення поставлених цілей, конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, дій щодо управління підрозділами, функціями. Спрямована на ефективне використання ресурсів відділів служб у межах реалізації загальної стратегії;

За функціональним критерієм виділяється низка окремих стратегій: маркетингова, виробнича, фінансова, організаційна, соціальна, екологічна, стратегія НДПКР тощо.

У ринковому середовищі перше місце серед інших посідає маркетингова стратегія, яка має найвищий пріоритет і розробляється першою. Маркетингова стратегія є загальним планом узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту. Такий підхід обумовлюється тим, що у ринковій економіці центральною фігурою є споживач: кожна фірма намагається знайти свого споживача,

вивчити його потреби і смаки, а лише потім думати про виробництво відповідного продукту.

Підхід Ф. Котлера до розподілення маркетингових конкурентних стратегій фірми передбачає розгляд фірми з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії і протидії конкурентних на ринку фірм.

Згідно з таким підходом Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій: маркетингові стратегії ринкового лідера, маркетингові стратегії челенджера, маркетингові стратегії послідовника маркетингові стратегії нішера.

Ринкові лідери – це ті фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на психометричному ринку збуту

Челенджери – це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки.

Послідовники – це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на підміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки.

Нішери – це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші).

На основі визначеної маркетингової стратегії розробляється виробнича стратегія, яка представляє загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

У зв'язку з тим, що ринок капіталу (у країнах зі сформованою ринковою економікою) практично завжди є доступним для тих фірм, які мають привабливі ідеї

щодо виробництва і просування того чи іншого продукту, після розробки маркетингової і виробничої стратегії досліджується фінансовий аспект.

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

Особливе місце серед функціональних стратегій посідають організаційна і соціальна. Організаційна стратегія формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язана з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них через організацію виробництва, праці та її оплати, формування структури управління і т. інш.

Соціальна стратегія розробляється фірмою під впливом суспільства, вимог соціальних груп, професійних спілок та інституцій, потреб матеріальних та духовних цінностей для відтворення трудових ресурсів та самою популяції людей. Вона також тісно пов'язана з іншими функціональними стратегіями.

За стадіями життєвого циклу бізнесу Гордієнко П.Л. умовно виділяє стратегії зростання, утримання і скорочення відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі чи окремого продукту.

Стратегія зростання є характерною для тих компаній, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Виділяють три основні різновиди: 1) стратегію інтенсивного (органічного) зростання (розширення присутності на ринку, розвиток бізнесу і товару); 2) стратегію інтеграційного зростання (об'єднання або поглинання інших підприємств – вертикальної чи горизонтальної

інтеграції); 3) стратегію диверсифікації. Підприємства намагаються захопити найбільшу частку ринку, інвестуючи кошти з надією отримати у майбутньому великі прибутки.

Стратегія утримання – це стратегія компаній, бізнес яких досягнув зрілості. Підприємства намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана із здійсненням вибіркового інвестування і утримання балансу між витратами і доходами.

Стратегія скорочення передбачає комплексні дії щодо поступового згортання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. Можливі різні лінії поведінки – зниження цін і активізація маркетингових зусиль з метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування і реалізація стратегії «жнив» (отримання максимального прибутку від продукції і активів).

За конкурентною позицією на ринку розрізняють стратегії лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі.

Стратегія лідера передбачає підтримання становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій. Для лідерів у галузі можливі три стратегічні лінії поведінки: 1) стратегія постійного наступу (компанія дотримується концепції безперервного удосконалення та інноваційного розвитку); 2) стратегія захисту і зміцнення позицій (компанія намагається перешкодити фірмам-новачкам увійти до галузі, створюючи штучні бар'єри, а фірмам-претендентам – отримати конкурентні переваги); 3) стратегія щодо перетворення фірм претендентів на послідовників (компанія здійснює конкурентний тиск на фірми, що претендують на лідерство, з метою змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну).

Стратегія претендента (на лідерство) – це, як правило агресивна стратегія, спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, яких не має лідер у галузі. Дуже рідко успіх приносить стратегія імітування поведінки лідера.

Стратегія послідовника (фірми, яка не є лідером у галузі, і не прагне завоювати цю позицію) – це, переважно, сукупність дій, спрямованих на фокусуванні і диференціації. Фірми-послідовники намагаються посісти лише ті сфери, на які у лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів. Стратегія послідовника – досить пасивна, «оборонна» стратегія.

Стратегія новачка – фірми, яка намагається увійти у новий бізнес, залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі. Якщо підприємство-новачок має значні фінансові ресурси, воно може реалізувати стратегію наступу, концентруючись на певних сегментах ринку і цілеспрямовано добиваючись зниження витрат або диференціації продукції. Іноді доцільно дотримуватися стратегії наступу за рахунок придбання давно існуючих фірм і використання набутого ними конкурентного потенціалу у власних цілях.

За способом досягнення конкурентних переваг виділяють три основні стратегії: 1) стратегію мінімальних витрат; 2) стратегію диференціації; 3) стратегію зосередження.

Стратегія мінімальних витрат, яка поширилася ще на початку 1970-х років, полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає підприємство від суперництва конку-

рентів, оскільки завдяки низьким витратам воно може одержувати прибутки навіть після того, як конкуренти їх втратили в процесі боротьби за ринок.

Стратегія диференціації полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій. Диференціація є надійною стратегією для досягнення прибутковості вище середньої у галузі, оскільки гарантує (на певний час) захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої її чутливості до ціни.

Стратегія зосередження може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні. Мета стратегії зосередження – найкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому секторі. У більшості випадків фірма, що зосереджується на вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з фірмами, які обслуговують весь ринок.

За рівнем глобалізації бізнесу розрізняють стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації. *Стратегія вузької спеціалізації* характеризується низкою корисних переваг, пов'язаних з організацією і управлінням (спеціалізацією, накопиченням інформації, досвіду та глибоких знань в галузі), але є ризикованою для підприємства, якщо галузь потрапляє у кризу, оскільки підприємство потерпає від збитків або банкрутує.

Стратегія диверсифікації передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях, пов'язаних чи непов'язаних одна з одною технологічно. У деяких ви-

падах диверсифікація набуває інших форм, наприклад, багатонаціональна диверсифікація (компанія розвиває бізнес у різних країнах).

■ КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Яким чином відбувається формування місії організації?
2. У чому зміст базових стратегій?
3. Що передбачають стратегії ризику?
4. Поясніть вибір стратегічних ринкових позицій, збалансування стратегічних зон господарювання і життєвих циклів?
5. Що таке стратегічна сегментація?

≤ План викладу ≥

- 4.1. *Поняття та зміст функціональних стратегій*
- 4.2. *Маркетингова стратегія*
- 4.3. *Інші види функціональних стратегій*

◀ **Ключові поняття й терміни:** стратегія, виробнича стратегія, маркетингова стратегія.

4.1. Поняття та зміст функціональних стратегій

Загальна стратегія фірми повинна бути підкріплена функціональними, ресурсними й товарними стратегіями. Така система різних стратегій, розроблювана підприємством на певний період часу, створює стратегічний набір. Загальні стратегії визначають параметри стратегічного набору, що висуває високі вимоги до їх обґрунтованості й можливості реалізації. З іншого боку функціональні, ресурсні і товарні стратегії забезпечують досягнення загальних стратегій, що викликає необхідність їх ретельного вивчення з позицій взаємодії і взаємовпливу.

Функціональна стратегія – це тип забезпечуючої стратегії, що позначає напрямок руху функціональної служби (або відділу) у рамках загальної стратегії підприємства, тобто функціональна стратегія є більш вузькою у порівнянні з загальною стратегією.

Поняття функціональної стратегії відбиває проникнення стратегічного мислення на більш низькі рівні управління, що знаходяться під прямим контролем вищого керівництва. Роль її полягає в підтримці загальної стратегії та конкурентоспроможності підприємства.

Виділяють наступні основні функціональні стратегії, які необхідно розробляти в організації: стратегія маркетингу (окремо розробляється цінова стратегія), фінансова стратегія, стратегія НДР, виробництва, організаційних змін, управління персоналом, соціальна і екологічна стратегія тощо. Перелік функціональних стратегій визначається характером загальної та конкурентної стратегії, масштабами підприємства, специфікою товару й особливостями внутрішнього середовища підприємства.

4.2. Маркетингова стратегія

Однією з функціональних стратегій, роль якої полягає в підтримці загальної стратегії та конкурентоспроможності підприємства, є маркетингова стратегія. За визначенням американських дослідників питома вага маркетингової стратегії у загальній стратегії фірми становить близько 80%.

Маркетингова стратегія є загальним планом узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту шляхом нарощування фінансово-економічного, технічного й організаційного наповнення фірми, підприємства, організації.

Існує доволі багато визначень маркетингової стратегії серед яких: Маркетингова стратегія – основа дій фірми в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів.

Маркетингова стратегія – маркетингові заходи компанії зі сталого просування своїх товарів на ринок, вклю-

чаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів, моніторинг.

Стратегія маркетингу – раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає до себе конкретні стратегії по цільовим ринкам, комплексу маркетингу та рівня витрат на маркетинг.

Але найбільш розгорнутою та доречною для сучасних умов України є наступна трактовка цього поняття: *стратегія маркетингу* – формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства. Розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів та представляє собою раціональну логічну побудову, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі.

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб узгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

У процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи. *Вхідні елементи* – це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингової стратегії. Отже, йдеться про фактори маркетингового середовища і цілей фірми.

Вихідними елементами маркетингової стратегії є стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові – товар, ціну, збут та просування.

Маркетингова стратегія підпорядкована корпоративній стратегії діяльності фірми. Її вибір залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, найбільш важливими серед яких є: фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній, та фактори, що характеризують конкурентні можливості фірми, її ринкову позицію і потенціал.

При формуванні маркетингової стратегії насамперед необхідно врахувати: на якій стадії життєвого циклу перебуває галузь; структуру галузі; сутність і потужність п'яти конкурентних сил (постачальники найбільш важливих ресурсів, покупці, конкуренція між продавцями всередині галузі, товари-субститути, потенційні продавці даного товару), масштаби діяльності конкурентів.

Вибір маркетингової стратегії здійснюється в декілька етапів. Перш за все виявляються конкурентні переваги фірми. Для оцінки можливостей успішного виходу компанії на ринок зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі проводиться порівняння характеристик даної фірми з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів. Фірма визначає сильні та слабкі сторони, що допомагає їй виділити ті напрямки, в яких вона може досягти успіху; оцінює можливості та погрози потенційних ринків, що допомагає визначити фактори, які є необхідними для успіху на ринку. Порівняння потенційно успішних напрямків та важливих для успіху факторів дає фірмі уявлення про власні конкурентні переваги та робить можливим розробку стратегій.

Далі розробляється базова маркетингова стратегія – довгостроковий план підприємства, він не повинен бути розписаним детально, тому що вона може бути спростована якимись не передбаченими подіями

у зовнішньому середовищі. Тому базова довгострокова стратегія не є чимось, що визначається раз і назавжди та ніколи не змінюється. Вона повинна регулярно коректуватися та уточнюватися в залежності від змін, що трапляються на ринку, та результатів діяльності підприємства.

При розробці базової стратегії керівництво приймає рішення про степінь глобалізації діяльності компанії з урахуванням таких факторів, як обсяг місцевого ринку, гострота конкуренції на ньому, степінь глобалізації діяльності конкурентів, наявність у компанії ресурсів та конкурентних переваг. Спираючись на прийняту базову стратегію, керівництво компанії проводить аналіз портфеля підрозділів компанії на всіх рівнях. Аналіз портфеля підрозділів фірми – остання ступінь перед прийняттям рішень про вибір маркетингових стратегій, спеціалізації та розміщення виробництва.

Незважаючи на те, що базова ціль функціонування всіх фірм-виробників на ринку однакова (одержання прибутку), не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх фірм. Їх різноманітність пояснюється різницею у їх складових елементах: у конкурентних позиціях фірм, їх маркетингових цілях, фінансових, виробничих, технологічних можливостях та кадровому забезпеченні.

Маркетингові стратегії класифікуються за такими ознаками:

1. Залежно від терміну їх реалізації:

- довгострокові;
- середньострокові;
- короткострокові.

2. Залежно від стратегії життєвого циклу товарів фірми:

- маркетингові стратегії на стадії впровадження на ринок;
- на стадії росту;
- на стадії насичення ринку;
- на стадії спаду;

3. За станом ринкового попиту:

- стратегія конверсійного маркетингу;
- креативного маркетингу;
- стимулюючого маркетингу;
- синхромаркетингу;
- підтримуючого маркетингу;
- ремаркетингу;
- демаркетингу.

4. Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань розрізняють 3 види базових маркетингових стратегій фірми:

- стратегія виживання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія росту.

Стратегія виживання – виключно захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності фірми, підприємства, коли фірма перебуває на межі банкрутства. Основна мета цієї стратегії полягає у виході з кризового стану шляхом перегляду і перебудови всього маркетингового комплексу фірми (товарної, цінової політики, системи товару та просування товарів).

Стратегія стабілізації використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників фірми чи за умов, коли розвиток фірми має коливальний характер. Ця стратегія передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням і перехід до стратегії росту.

Стратегія росту передбачає зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників фірми.

1. Маркетингові стратегії росту поділяються на такі різновиди:

- маркетингова стратегія інтенсивного (органічного) розвитку;
- маркетингова стратегія інтеграційного росту;
- маркетингова стратегія диверсифікації.

2. За елементами маркетингового комплексу:

- товарна стратегія;
- цінова стратегія;
- стратегія товарного руху;
- стратегія просування.

3. За ознакою конкурентних переваг (за М. Портером):

- стратегія цінового лідерства;
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування (концентрації).

4. Залежно від виду диференціації:

- стратегія товарної диференціації;
- стратегія сервісної диференціації;
- стратегія іміджевої диференціації;
- стратегія кадрової диференціації.

5. Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань:

- стратегії ринкового лідера;
- стратегії челенджерів;
- стратегії послідовників;
- стратегії ринкової ніші.

6. Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської групи) або залежно від конкурентоспроможності стратегічного господарського підрозділу (СГП)

та привабливості його ринку збуту (за матрицею «Дженерал Електрик»):

- стратегія розвитку;
- стратегія підтримання;
- стратегія збирання урожаю;
- стратегія елімінації.

7. Залежно від методу обрання цільового ринку:

- стратегія товарної спеціалізації;
- стратегія сегментної спеціалізації;
- стратегія односегментної концентрації;
- стратегія вибіркової спеціалізації;
- стратегія повного охоплення.

8. Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми:

- стратегія недиференційованого (агрегованого) маркетингу;
- стратегія диференційованого маркетингу;
- стратегія концентрованого маркетингу.

В основу такої «спеціалізації» короткострокових і довгострокових цілей покладена закономірність, виявлена Американським інститутом маркетингу і Гарвардською школою: чим більша частка, що належить фірмі на даному товарному ринку, тим вища норма отриманого нею прибутку.

Залежно від розвитку галузі, у якій діє якийсь СГП фірми, від ринкової частки цього СГП можна виокремити чотири види стратегічних господарських підрозділів: «зірка», «дійна корова», «тяжка дитина», «собака». Вони показані в матриці, розробленій американською консультаційною групою «Бостон консалтинг груп».

При значенні коефіцієнта більше від одиниці частка ринку, яка належить даному СГП, вважається високою. Якщо коефіцієнт менший за одиницю – низькою.

«Зірка» – висока частка в галузі, що швидко зростає, лідируюче становище на ринку, приносить значні прибутки, проте велику частину цих прибутків повинна витрачати на підтримання своєї особливої переваги, лідируючого становища. Звідси дане СГП постійно відчуває брак коштів.

«Дійна корова» – висока частка в галузі, що стабілізується або старіє, лідируюче становище на ринку, яке забезпечує стійкі і досить високі прибутки. На конкурентну боротьбу немає необхідності затрачати значні кошти, тому що фірма вже добре відома ринку. Стабільні темпи зростання не приваблюють більш дрібних конкурентів (на відміну від *«Зірки»*), оскільки вони не мають можливості «втиснутися» у вже сформовану і дуже стабільну галузеву структуру. Прибутків фірми одержують значно більше, ніж необхідно для підтримання досягнутої ринкової частки. Цей фінансовий надлишок спрямовується для підтримання інших СГП.

«Важка дитина» – низька частка в галузі, що швидко зростає. Становище на ринку найскладніше. Створюється ситуація «або – або»: або нарощувати зусилля і ставати *«Зіркою»*, або йти з ринку. Як правило, для нарощування зусиль не вистачає власних коштів, оскільки частка ринку, яка належить СГП, не забезпечує одержання необхідного прибутку. Тому потрібна підтримка з боку *«Дійних корів»*.

Типовий шлях нежиттєздатного СГП такий: *«Тяжка дитина»* – завоювання частки ринку – *«Зірка»* – зниження темпів зростання (старіння галузі) – *«Дійна корова»*.

«Собака» – низька частка в галузі, яка слаборозвинена або яка стабілізується, становище на ринку найгірше, прибутків СГП не дає, але потребує коштів для підтримання свого становища. Дане СГП тільки відтягує на себе

фінансові ресурси фірми. Варіанти стратегії *«Собаки на сіні»* – або відхід із ринку, або пошук вузькоспеціалізованого сегмента, щоб зайняти на ньому лідируюче становище.

Після визначення місця кожного СГП у системі координат «темпи зростання галузі/ринкова частка» обирається оптимальна для кожного СГП стратегія. У ринковій практиці існують три основні види стратегії розвитку СГП.

1. Стратегія наступу (атакуюча) – завоювання і розширення ринкової частки.
2. Стратегія оборони – утримання існуючої ринкової частки. Ця стратегія таїть у собі небезпеку не побачити конкурента, що непомітно підкрався.
3. Стратегія відступу – скорочення ринкової частки з метою підвищення прибутку в результаті поступового відходу з ринку або ліквідації даного бізнесу.
4. Стратегія розширення ринкової активності фірми включає і четвертий вимір ринкових дій – ритм (темп, швидкість) цих процесів. І, природно, більш швидкий темп за інших рівних умов забезпечує кращі результати і приносить значні успіхи.

Напрямки розширення ділової активності фірми визначаються тим, на якому ринку діє фірма (старому або новому для неї), з яким товаром (старим або новим для фірми) вона виходить на ринок. Стратегія глибокого проникнення (старий товар – старий ринок) ефективна, коли ринок ще не насичений. Пропонуючи старі товари на старому ринку, можна домогтися переваги, лише знижуючи витрати виробництва і продаючи товари за цінами, нижчими від цін конкурентів. Наприклад, завод, що випускає важкі трактори середньої якості, може зацікавити своєю продукцією споживачів, орієнтованих на трактори конкурента, тільки завдяки низьким цінам,

в основі яких лежать низькі витрати, якщо, звичайно, завод обрав саме цю стратегію.

Стратегія розвитку ринку (старий товар – новий ринок). З її допомогою фірма намагається збільшити збут існуючих товарів на нових ринках або на нових сегментах наявного ринку. Використовуючи цю стратегію, тракторобудівний завод може почати експортувати свою продукцію.

Стратегія розроблення товару (новий товар – старий ринок) ефективна за наявності у фірми низки успішних торговельних марок. Вона полягає у створенні нових модифікацій товару для існуючих ринків. Але тут необхідно враховувати правило: споживач купує не товар, а потребу, тобто у разі тих самих корисних властивостей новий товар повинен бути, наприклад, дешевшим старого.

Стратегія диверсифікації (новий товар – новий ринок) застосовується для усунення залежності виробника від якогось одного товару або ринку.

Стратегія диверсифікації – освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області. Або ж стратегія диверсифікації – це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарчого підрозділу чи однієї асортиментної групи. Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, працюючих на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому

майбутньому. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків, що стагнують та отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях. Останні два чинники – стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові області діяльності – є головними причинами диверсифікації українських підприємств.

Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Ця проблема привела до розвитку методів портфельного аналізу. Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли фірма далі не може розвиватися на даному ринку в рамках даної галузі. Основними факторами, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації: а) ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вмирання; б) поточний бізнес дає перевищуючи потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу; в) новий бізнес може викликати синергічний ефект, наприклад за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо;

Основними стратегіями диверсифікації є: а) стратегія концентрованої диверсифікації яка базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі, тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології

або ж інших сильних сторонах функціонування фірми; б) стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використаної; за даної стратегії фірма повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно нез'язаних продуктах, які б використовували вже наявні можливості фірми; тому що новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, по своїх якостях він має бути супутнім продуктам, що вже виробляються; в) стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках.

Стратегія сегментації – поглиблення ступеня насичення запропонованими товарами і послугами всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення найдрібніших його відтінків.

Будь-яка компанія, що прагне заволодіти ринком, повинна усвідомлювати, що вона не в змозі задовольнити всіх без винятку клієнтів. Споживачів надто багато, а їх бажання та потреби часто діаметрально протилежні. Не варто навіть намагатися завоювати одразу весь ринок, розумніше виділити тільки ту його частину, яку саме ця компанія в саме цей період часу і цьому місці здатна ефективно обслужити. Тому одним з перших стратегічних рішень, що приймає фірма, повинно стати визначення ринку, на якому вона хоче вести конкурентну боротьбу. Цей вибір свого базового ринку припускає розбиття ринку на частини, що складаються зі споживачів зі схожими потребами та поведінковими чи мотиваційними характеристиками, що створюють для фірми сприятливі маркетингові можливості. Фірма може

надати перевагу звертанню до всього ринку чи сфокусуватися на одному чи декількох специфічних сегментах у межах свого базового ринку. Таке розбиття базового ринку звичайно виконується в два етапи. Задача першого етапу, що має назву макросегментація полягає в ідентифікації «ринків товару», в той час як на другому етапі, що має назву мікросегментація, ставиться ціль виявити всередині кожного раніше ідентифікованого ринку «сегменти» споживачів.

Стратегія сегментації – поглиблення ступеня насичення товарами та послугами, що пропонуються всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення найдрібніших його відтінків [20, с. 309]. Значення сегментації як ефективного інструментарію маркетингової діяльності пояснюється такими її особливостями:

а) сегментація є високоефективним засобом конкурентної боротьби, оскільки вона орієнтує на виявлення і задоволення специфічних потреб споживачів;

б) орієнтація діяльності фірми на певну ринкову нішу, знайдену завдяки вдалій сегментації, особливо ефективна для фірм, які розпочинають свою ринкову діяльність;

в) ринкова сегментація допомагає більш обґрунтовано визначити маркетингові спрямування фірми;

г) з допомогою сегментації з'являється можливість установити реалістичні маркетингові цілі;

д) вдала сегментація ринку впливає на ефективність маркетингу загалом, починаючи з дослідження ринку та споживачів до формування відповідної системи збуту та просування

За Ф. Котлером ринкові сегменти повинні мати такі властивості:

а) вимірюваність – компанія повинна мати можли-

вість оцінити розміри, купівельну спроможність та інші характеристики сегменту;

б) розмір – сегменти повинні бути достатньо великими для забезпечення прибутку та покриття витрат; сегментом можна назвати максимально однорідну групу споживачів, що однаково сприймають спрямовані на них маркетингові програми;

в) доступність – продавці повинні мати можливість виходу на сегменти з метою їх обслуговування; г) відмітні ознаки – за визначенням, сегмент повинен складати відмітну від інших груп споживачів, що характеризується однотипною реакцією на різні елементи програми маркетингу;

д) активність – програма маркетингу, що розроблена для залучення уваги споживачів та їх обслуговування, повинна сприйматися ними активно.

Завдяки сегментації фірма концентрується на вузькій сфері діяльності, та досягає скорочення витрат, що сприяє розширенню виробництва та дозволяє збільшити витрати на рекламу та заходи з просування товарів. Крім того, займаючи лідируюче положення в обраному сегменті, компанія скорочує строки окупності інвестицій. Якогось єдиного методу сегментування ринку не існує. Компанії необхідно випробувати варіанти сегментування на основі різних змінних параметрів, одного чи декількох одразу, щоб відшукати найбільш корисний підхід до розгляду структури ринку. Зазвичай ринки товарів споживчого призначення поділяють за:

а) географічним принципом, який включає такі змінні як регіон, місто, клімат та ін;

б) психографічним принципом; включає спосіб життя, суспільний клас тип особистості та ін;

в) поведінковий принцип (шукані вигоди, привід

для здійснення покупки, інтенсивність споживання, ступінь прихильності та ін);

г) демографічним принципом (вік, стать, освіта, рівень доходів, розмір родини та багато іншого). Це тільки деякі критерії за якими проводиться сегментація ринку, для кожного ринку існує свій набір змінних, який може кардинально відрізнитися від наборів для інших ринків споживчих товарів, не кажучи вже про ринки товарів виробничого призначення. По мірі глобалізації світової економіки збільшуються можливості створення попиту на універсальні товари, що зумовлює необхідність проведення сегментації на міжнародному і навіть на світовому рівні. Її мета в виявленні різних країн та регіонів груп споживачів з однаковими сподіваннями та вимогами по відношенню до товарів, незважаючи на культурні та національні відмінності. Ці сегменти, навіть якщо вони не дуже великі в кожній країні, в цілому можуть являти собою доволі привабливі можливості для міжнародної фірми. Міжнародна сегментація ринку може бути визначена як процес ідентифікації специфічних сегментів потенційних споживачів у вигляді групи країн чи груп індивідуальних покупців з однорідними властивостями, які з великою вірогідністю будуть мати схожу поведінку при покупці.

Є три різних підходи до міжнародної сегментації:

а) ідентифікація кластерів країн з попитом на схожі товари; застосовується до групи країн, однорідних в економічному та культурному планах зі схожими кліматичними, мовними, інфраструктурними, комерційними та інформаційними умовами; але даному підходу притаманні три суттєві обмеження: він базується на характеристиках країн, а не змінних, що притаманні споживачам, він передбачає високу однорідність в межах

обраної країни, що рідко має місце, він нехтує можливістю існування однорідних споживчих сегментів, що поширюються за межі обраних країн;

б) ідентифікація сегментів, що мають місце в усіх чи багатьох країнах; універсальні сегменти відповідають ідентичним групам покупців з однаковими потребами в кожній країні, для стратегії такого типу маркетингова програма лишається однаковою практично для всіх країн, розмір ринку в кожній країні може бути невеликим, а загальний обсяг доволі привабливим; це найбільш радикальний метод, який надає фірмі важливу конкурентну перевагу в плані стабільності іміджу, а також економії на масштабах та ефектах досвіду, крім того завдяки цієї стратегії фірма утруднює вихід на ринок конкурентам;

в) вихід на різні сегменти в різних країнах з одним товаром; той самий товар може продаватися в різних сегментах, якщо збутова та комунікаційна політика в кожній країні диференційована з урахуванням характеристик цільового сегменту, тобто адаптація до потреб різних сегментів відбувається не за рахунок товару, а з допомогою інших маркетингових факторів, даний підхід вимагає серйозної адаптації стратегії комунікації та продаж, що призводить до підвищення витрат; ця стратегія може погіршити стабільність іміджу марки та потребує диференційованого оперативного маркетингу, її перевага в адаптації до місцевих умов.

Стратегія інтернаціоналізації – освоєння нових, закордонних ринків, використовуючи не тільки розширення експорту товарів, але й експорту капіталів, коли закордоном створюються підприємства, що випускають в колишніх країнах-імпортерах товари, минаючи обмежувальні торгові бар'єри та використовуючи переваги дешевої робочої сили та багатой місцевої сировини.

Організація міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки. Вона може зупинитися на експорті, спільній підприємницькій діяльності чи прямому інвестуванні за кордоном. Кожний наступний стратегічний підхід потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє і більш високі прибутки. На різних етапах інтернаціоналізації фірми використовують різні комбінації дій, кожна з яких пов'язана з різними витратами, ризиком та ефектом.

Особливе місце серед способів виходу підприємства на зовнішній ринок належить прямому інвестуванню чи трансферту капіталу. Інвестування може виконуватися підприємством самостійно або разом з господарчими суб'єктами країни, в яку ввозиться капітал. В останньому випадку мова йде про створення спільного підприємства (Joint Venture). Можна виділити дві основні форми трансферту капіталу за кордон, коли на себе приймаються переважно всі ризики: зборочне виробництво та повне виробництво продукту. Різниця між ними в основному в кількості виробничих фаз, що передбачається виконувати в іншій країні. Зборочне виробництво в закордонних філіях характеризується трансфертом капіталу, засобів виробництва, персоналу та ноу-хау в країні присутності з метою заснування та експлуатації власних виробництв для здійснення монтажу кінцевого продукту з вузлів та деталей. Отже, закордонні підприємства з технологічної точки зору є організацією виробничого процесу на його останній фазі. Економічна вигода зборочного підприємства в закордонних філіях полягає в використанні господарчого законодавства країни присутності з метою отримання додаткового ефекту у порівнянні з постачанням готової продукції. Організація

зборочних робіт за кордоном доцільно у випадках, коли в цільовій країні існують обмеження для закордонних експортерів. Наприклад проведення відкритих конкурсів на розміщення урядових замовлень чи виконання крупних проектів, в яких мають право приймати участь лише зареєстровані та функціонуючі в країні підприємства. Великий набір факторів, що визначають економічне значення власного зборочного виробництва за кордоном, пов'язано з витратами. Перш за все це відноситься до прямих витрат: заробітній платі, сировині, допоміжним матеріалам, матеріалам виробничого призначення, постачанням комплектуючих деталей. Враховуючи, що тарифи та інші збори на ввезення в відповідні країни деталей та комплектуючих для зборки нижче, ніж на експорт готових виробів. Організація зборочного виробництва на закордонних філіях звільняє підприємство від кон'юнктурної залежності на вітчизняному ринку. Особливо це важливо при змінах валютного курсу. Виробництво продукту на власних закордонних філіях представляє собою узагальнююче поняття, що характеризує форми виробничої діяльності на ринках чужих країн, що забезпечує виготовлення складових частин продукту та їх зборку в кінцевий продукт. Виділяють чотири види такого виробництва: виробництво первісного продукту (виготовлення деталей), зборка, переробка давальницької сировини, комплектне закордонне виготовлення. Виробництво первісного продукту (виготовлення деталей) представляє собою перенесення на закордонну філію однієї чи декількох фаз виробництва продукту чи виготовлення деякої частини деталей та вузлів кінцевого продукту. Мова йде про підприємство, що є субпостачальником, яке може постачати продукцію як головному підприємству, так і інші підприємства

країни присутності та третіх країн. Можливе також постачання зборочних фірм прикордонних країн. Позитивне рішення відносно організації виробництва первісного продукту за кордоном приймається при умові зниження витрат на виробництво (нижчі ціни на енергоносії, робочу силу, тощо); наявності можливості використання пільг для іноземного капіталу та переходу до організації виробництва продукту в цілому; приближення до місця розташування фірм-покупців продукції, для яких одночасно можна виконувати замовлення по завантаженню товарів. До того ж створення нових робочих місць сприяє формуванню позитивного іміджу компанії в країні, що приймає. Компанія повністю контролює інвестиції та проводить виробничу та маркетингову політику, що найкращим чином відповідає її довгостроковим цілям. Основним недоліком прямого інвестування є те, що компанія не застрахована від погіршення ринкових умов, девальзації валюти чи експропріації її власності в разі будь-яких політичних потрясінь.

Стратегія розширення ринкової активності фірми включає і четвертий вимір ринкових дій – ритм (темп, швидкість) цих процесів. І, природно, більш швидкий темп за інших рівних умов забезпечує кращі результати і приносить значні успіхи.

З врахуванням безперервної зміни ринкової ситуації постійно існує необхідність коригування стратегічного плану, тобто фірма завжди повинна мати стратегічну маркетингову програму на наступні три-п'ять років.

Структура стратегічної маркетингової програми складається з трьох взаємозалежних блоків: цілей фірми, стратегії розвитку господарського портфеля фірми і стратегії росту фірми.

Незалежно від встановленого терміну одержання

результату розрізняють цілі короткострокові (результат очікується в найближчому майбутньому), середньострокові і довгострокові (результат очікується в перспективі через п'ять і більше років). Стратегічна маркетингова програма фірми спрямована переважно на середньострокові і довгострокові цілі. Цілей у фірми може бути багато, тому необхідно їх ранжувати, тобто виділяти головну ціль і цілі, що визначаються нею. Для досягнення головної цілі визначаються цілі другого рівня, для їх досягнення – цілі третього рівня; можуть бути також проміжні цілі, підцілі.

1. Побудова за тимчасовими інтервалами, коли головною є глобальна довгострокова ціль, що визначає інші довгострокові цілі, котрі, у свою чергу, окреслюють середньострокові цілі, а потім і короткострокові.
2. Побудова за функціональною ознакою. У даному разі головною є ціль усієї фірми, що визначає цілі окремих функціональних її підрозділів.
3. Побудова за функціонально-тимчасовим принципом, котрий об'єднує два викладені вище принципи.

Стратегія розвитку господарського портфеля фірми. Будь-яке підприємство в господарській діяльності дуже схоже на «вміст» портфеля, у якому містяться різноманітні речі. Найчастіше виробнича програма фірми включає кілька видів товарів, як пов'язаних один з одним, так і непов'язаних. Розглянемо можливі варіанти випуску фірмою різних товарів:

1. Товари, пов'язані один з одним, наприклад цукерки-льодяники, шоколадні цукерки і шоколад у плитках.
2. Основні і додаткові товари. Додаткові товари не

є профільними, але часто випускаються з відходів основних товарів або є продуктами їх переробки. Наприклад, основна продукція сільськогосподарського підприємства зерно, молоко, додаткова (супутня) зерно відходи, приплід

3. Товари, пов'язані одним технологічним ланцюжком, наприклад сталевий прокат, що частково продається на сторону або використовується для виробництва сталевих деталей, частина яких продається, а з частини, котра залишилася, виготовляються сталеві конструкції.
4. Товари, абсолютно не пов'язані один з одним: кофти, цукерки, конфеті, послуги для підприємців-початківців з розроблення стратегічної маркетингової програми.

У будь-якому разі все, що випускає підприємство, називається вмістом господарського портфеля фірми.

Залежно від того, які види продукції виготовляються, портфель фірми розбивається на підрозділи, що випускають товари однієї або кількох асортиментних груп або працюють на певний ринок чи його сегмент. Такі підрозділи фірми називаються стратегічними господарськими підрозділами (СГП). Поєднання СГП у портфелі фірми і напрямки їх розвитку визначаються стратегією розвитку господарського портфеля фірми.

Стратегія росту фірми полягає у визначенні основних напрямків розширення ділової активності. Виділяються такі основні напрямки:

1. Розширення активності фірми «углиб» – сегментація існуючих ринків із метою охоплення своєю продукцією нових груп споживачів.
2. Розширення активності фірми «вшир» – диверсифікація виробництва, тобто поповнення

виробничої програми новими видами виробів, як пов'язаними з основним профілем підприємства, так і не пов'язаними з ним.

3. Розширення активності «через кордони» – інтернаціоналізація виробництва через освоєння нових закордонних ринків.
4. Кількісне зростання – нарощування обсягу виробництва незмінної номенклатури товарів для старого ринку.

Найбільшу частину маркетингової програми становить опис інструментарію реалізації поставлених цілей, тобто перелік маркетингових заходів або складових маркетингової політики щодо кожного товару, ринку і виробничого відділення:

- товарної політики, що передбачає оптимізацію товарного асортименту і управління інноваційними процесами;
- збутової політики – формування збутової мережі, каналів товароруку;
- стимулюючої або комунікаційної політики, що передбачає заходи у сфері реклами, сервісної політики, участі у виставках тощо;
- цінової політики, що припускає вибір основних цінових стратегій, їх комбінування і співвідношення.

У більшості маркетингових програм викладаються зміст і план маркетингових досліджень, методика інформаційного забезпечення і побудови банку даних, план підготовки і підвищення кваліфікації персоналу фірми, у тому числі й у сфері маркетингу. Визначаються також потреби в ресурсах для реалізації поставлених завдань (матеріальних, трудових та ін.). У підсумковій частині програми наводиться кошторис витрат на

її реалізацію в цілому і за окремими статтями, видами маркетингової діяльності; дається попередня оцінка її ефективності. Передбачаються також засоби контролю за ходом виконання програми.

Товарні стратегії займають провідне місце серед забезпечуючих стратегій, тому що за їх рахунок підприємство може здійснювати відтворювальний процес. Варто мати на увазі, що для споживача немає незамінних товарів, послуг, підприємств і продавців. Найважливішими для нього є власні потреби. Для виробника цільовим орієнтиром є можливість продовження свого бізнесу в довгостроковій перспективі.

Існують так звані споживацько-орієнтований і виробничо-орієнтований підходи до характеристики продукції, що випускається підприємством. Виробничо-орієнтований підхід акцентує увагу, насамперед, на можливостях виробництва певного продукту.

Відповідно до споживацько-орієнтованого підходу продукт або послуга – це фізичний прояв їх здатності задовольнити потреби певної групи споживачів. Даний підхід допомагає підприємству вчасно передбачати та реагувати на зміни в попиті, розробляючи відповідні товарні стратегії.

У ринковій економіці домінує споживацько-орієнтований підхід, орієнтований на потреби в товарах і продуктах, але роль виробничо-орієнтованого підходу не можна недооцінювати. Поняття продукту являє собою категорію з мінливим змістом. Розуміння продукту залежить від того, у зв'язку з чим використовується цей термін. Традиційним є підхід, відповідно до якого продукт розглядається як виріб, який необхідно з мінімальними витратами виготовити й за максимальною ціною продати. Розвиток ринку призводить до того, що центр

продуктово утворюючих факторів переміщується зі сфери виробництва в сферу реалізації.

З погляду стратегії під продуктом розуміється сукупність характеристик того, що робить підприємство і що купує клієнт. У стратегічному управлінні використовується три підходи до продукту:

- продукт як засіб задоволення потреби клієнта;
- продукт як явище в процесі свого розвитку;
- продукт як засіб конкурентної боротьби.

Уся сукупність споживчих характеристик продукту може бути розділена на дві групи:

- споживчі властивості та функції товару, що визначають вид товару, його приналежність до товарної групи;
- споживчі характеристики та властивості товару, що мають зміст для покупця і задовольняють його конкретні потреби.

Таким чином, для розробки продуктово-товарних стратегій варто використовувати як ринкові, так і виробничі характеристики.

Існують два різновиди товарних стратегій:

- інноваційні – базуються на виробленні принципово нових продуктів і послуг, пов'язані з великими витратами і високим рівнем ринку;
- імітаційні – базуються на розробці модифікацій існуючих товарів із внесенням елементів ринкової новизни.

При розробці товарної стратегії одне з ключових місць приділяється стратегічній сегментації та визначенню стратегічних зон господарювання (СЗГ).

Стратегічна сегментація – це ступінь деталізації ринку у відповідності з обраними ознаками, у якості яких можуть виступати: географічні ознаки (країна,

регіон, розміри населеного пункту); демографічні (вік, стать, склад сім'ї, доходи); обсяги і частота покупок; ціна / якість товару; мета використання; тип споживача (окремий споживач або група, велике або мале підприємство); властивості продукту з погляду якості задоволення потреб (термін використання, легкість експлуатації, дизайн).

Стратегічна зона господарювання – це окремий сегмент ринку, на який підприємство має або хоче одержати вихід.

Вибір СЗГ базується на аналізі їх потенційних характеристик. Перший крок полягає у визначенні зони й оцінці перспектив будь-якого конкурента в цій зоні. Другий крок – розробка відповідної номенклатури продукції та розподіл відповідальності між структурними підрозділами за роботу в обраній зоні. Для цього усередині зони виділяють стратегічні господарські центри (СГЦ), що є відповідальними за розробку і реалізацію стратегії усередині зони.

Напрямки розширення ділової активності фірми визначаються тим, на якому ринку діє фірма (старому або новому для неї), з яким товаром (старим або новим для фірми) вона виходить на ринок.

Стратегія глибокого проникнення (старий товар – старий ринок) ефективна, коли ринок ще не насичений. Пропонуючи старі товари на старому ринку, можна домогтися переваги, лише знижуючи витрати виробництва і продаючи товари за цінами, нижчими від цін конкурентів.

Стратегія розвитку ринку (старий товар – новий ринок). З її допомогою фірма намагається збільшити збут існуючих товарів на нових ринках або на нових сегментах наявного ринку. Використовуючи цю стратегію,

підприємство може почати експортувати свою продукцію.

Стратегія розроблення товару (новий товар – старий ринок) ефективна за наявності у фірми низки успішних торговельних марок. Вона полягає у створенні нових модифікацій товару для існуючих ринків. Але тут необхідно враховувати правило: споживач купує не товар, а потребу, тобто у разі тих самих корисних властивостей новий товар повинен бути, наприклад, дешевшим старого.

Стратегія диверсифікації (новий товар – новий ринок) застосовується для усунення залежності виробника від якогось одного товару або ринку. Припустимо, виробник тракторів може переключитися на випуск вантажних автомобілів, міні сільгосптехніки, комбайнів, річкових катерів тощо або випускати їх додатково.

Дефіцит окремих ресурсів є одним з головних обмежень, що можуть унеможливити будь-яку товарну стратегію, його можна перебороти різними шляхами (використанням ресурсозберігаючих технологій, штучних матеріалів і т.д.), однак не завжди ці заходи дозволяють досягти бажаного результату. Тому при розробці товарних стратегій необхідно враховувати не тільки потреби покупців, але й наявність або доступність необхідних для їх виробництва ресурсів.

I. Ансофф пропонує для розробки ресурсних стратегій використовувати так звані зони стратегічних ресурсів (ЗСР) [3].

Зона стратегічних ресурсів – це сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виробництво товарного асортименту фірми та сприяти її ритмічному функціонуванню. Кожне підприємство працює з різними ЗСР, перелік яких

обумовлюється особливостями зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства.

Основними групами ресурсів є: матеріально-сировинні, трудові енергетичні, інформаційні, фінансові, технічні та технологічні.

Таким чином, *ресурсна стратегія* – це тип забезпечуючої стратегії, в якій визначається стратегія поведінки підприємства в ЗСР, форми й методи постачань, політика створення страхових запасів, систем розподілу і поповнення ресурсів.

Однією з основних цілей стратегічного управління є забезпечення раціонального розподілу ресурсів підприємства між напрямками його діяльності і їх ефективного використання для найкращого досягнення стратегічних цілей. Ресурсне забезпечення процесу розробки та реалізації стратегічних рішень підприємства ґрунтується на здійсненні ресурсних стратегій. Реалізація ресурсних стратегій, що теж відносяться до забезпечуючих, спрямована на формування необхідного стратегічного потенціалу організації, тому що кількість ресурсів, співвідношення і спрямованість їх використання визначають основні його характеристики.

В умовах ринкової економіки процес ресурсного забезпечення діяльності підприємства має форму закупівель, тому діяльність підприємства повинна бути спрямована на вивчення кон'юнктури ринку з метою забезпечення свого виробничого процесу з мінімальними витратами. На основі сформованого портфеля замовлень визначається кількість, якість, структура, ціни, терміни постачань і постачальників за окремими видами ресурсів, запланованими до використання для виготовлення необхідної продукції.

Основна увага в ресурсних стратегіях приділяється

вибору найбільш привабливих ринків, які б характеризувалися широким набором варіантів «ціна – якість», поєднанням взаємодоповнюючих ресурсів, географічною розмаїтістю і т.д.

Маркетингова стратегія є загальним планом узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту шляхом нарощування фінансово-економічного, технічного й організаційного наповнення фірми, підприємства, організації. З врахуванням безперервної зміни ринкової ситуації постійно існує необхідність коригування стратегічного плану, тобто фірма завжди повинна мати стратегічну маркетингову програму на наступні три-п'ять років.

Незалежно від встановленого терміну одержання результату розрізняють цілі короткострокові (результат очікується в найближчому майбутньому), середньострокові і довгострокові (результат очікується в перспективі через п'ять і більше років). Стратегічна маркетингова програма фірми спрямована переважно на середньострокові і довгострокові цілі. Цілей у фірми може бути багато, тому необхідно їх ранжувати, тобто виділяти головну ціль і цілі, що визначаються нею. Для досягнення головної цілі визначаються цілі другого рівня, для їх досягнення – цілі третього рівня; можуть бути також проміжні цілі, підцілі.

При побудові дерева цілей керуються трьома принципами.

1. Побудова за тимчасовими інтервалами, коли головною є глобальна довгострокова ціль, що визначає інші довгострокові цілі, котрі, у свою чергу, окреслюють середньострокові цілі, а потім і короткострокові.

2. Побудова за функціональною ознакою. У даному разі головною є ціль усієї фірми, що визначає цілі окремих функціональних її підрозділів.

3. Побудова за функціонально-тимчасовим принципом, котрий об'єднує два викладені вище принципи.

Стратегія розвитку господарського портфеля фірми. Будь-яке підприємство в господарській діяльності дуже схоже на «вміст» портфеля, у якому містяться різноманітні речі. Найчастіше виробнича програма фірми включає кілька видів товарів, як пов'язаних один з одним, так і непов'язаних. Розглянемо можливі варіанти випуску фірмою різних товарів:

1. Товари, пов'язані один з одним, наприклад цукерки-льодяники, шоколадні цукерки і шоколад у плитках.

2. Основні і додаткові товари. Додаткові товари не є профільними, але часто випускаються з відходів основних товарів або є продуктами їх переробки. Наприклад, основна продукція сільськогосподарського підприємства зерно, молоко, додаткова (супутня) зерно відходи, приплід

3. Товари, пов'язані одним технологічним ланцюжком, наприклад сталевий прокат, що частково продається на сторону або використовується для виробництва сталевих деталей, частина яких продається, а з частини, котра залишилася, виготовляються сталеві конструкції.

4. Товари, абсолютно не пов'язані один з одним: кофти, цукерки, конфеті, послуги для підприємців-початківців з розроблення стратегічної маркетингової програми.

У будь-якому разі все, що випускає підприємство, називається вмістом господарського портфеля фірми.

Залежно від того, які види продукції виготовляються, портфель фірми розбивається на підрозділи, що

випускають товари однієї або кількох асортиментних груп або працюють на певний ринок чи його сегмент. Такі підрозділи фірми називаються стратегічними господарськими підрозділами (СГП). Поєднання СГП у портфелі фірми і напрямки їх розвитку визначаються стратегією розвитку господарського портфеля фірми.

Стратегія росту фірми полягає у визначенні основних напрямків розширення ділової активності. Виділяються такі основні напрямки:

1. Розширення активності фірми «углиб» – сегментація існуючих ринків із метою охоплення своєю продукцією нових груп споживачів.

2. Розширення активності фірми «вшир» – диверсифікація виробництва, тобто поповнення виробничої програми новими видами виробів, як пов'язаними з основним профілем підприємства, так і не пов'язаними з ним.

3. Розширення активності «через кордони» – інтернаціоналізація виробництва через освоєння нових закордонних ринків.

4. Кількісне зростання – нарощування обсягу виробництва незмінної номенклатури товарів для старого ринку.

Найбільшу частину маркетингової програми становить опис інструментарію реалізації поставлених цілей, тобто перелік маркетингових заходів або складових маркетингової політики щодо кожного товару, ринку і виробничого відділення:

- товарної політики, що передбачає оптимізацію товарного асортименту і управління інноваційними процесами;
- збутової політики – формування збутової мережі, каналів товароруку;

- стимулюючої або комунікаційної політики, що передбачає заходи у сфері реклами, сервісної політики, участі у виставках тощо;
- цінової політики, що припускає вибір основних цінових стратегій, їх комбінування і співвідношення.

У більшості маркетингових програм викладаються зміст і план маркетингових досліджень, методика інформаційного забезпечення і побудови банку даних, план підготовки і підвищення кваліфікації персоналу фірми, у тому числі й у сфері маркетингу. Визначаються також потреби в ресурсах для реалізації поставлених завдань (матеріальних, трудових та ін.). У підсумковій частині програми наводиться кошторис витрат на її реалізацію в цілому і за окремими статтями, видами маркетингової діяльності; дається попередня оцінка її ефективності. Передбачаються також засоби контролю за ходом виконання програми.

4.3. Інші види функціональних стратегій

Виробнича стратегія – це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу по створенню й реалізації продукції підприємства відповідно до маркетингової стратегії підприємства

Стратегічні рішення в сфері виробництва ухвалюються по наступним напрямкам:

- фокусування виробничих потужностей;
- використання виробничого персоналу;
- розвиток організації виробництва;
- управління якістю продукції;

- розвиток виробничої інфраструктури;
- організація взаємин з постачальниками й іншими партнерами по кооперації;
- вдосконалення управління виробництвом.

Суть базової стратегії виробництва, стратегії полягає в балансуванні виробничих потужностей, робочої сили й обсягу, продукції, що випускається. При формуванні базової стратегії враховуються:

- технічний рівень виробничого процесу й можливість модернізації устаткування;
- кваліфікаційний потенціал і рівень забезпеченості виробничого процесу трудовими ресурсами;
- можливості швидкого переналагодження устаткування й інші необхідні дії, пов'язані із імовірними змінами структури, обсягу й строків виконання виробничих замовлень.

Виділяють три альтернативи базової стратегії виробництва:

1. Повне задоволення попиту – підприємство робить стільки продукції, скільки її потрібно на ринку. Запаси продукції при цьому мінімальні, а витрати на її виробництво можуть бути високими в силу постійної зміни обсягу випуску.

2. Виробництво продукції по середньому рівню попиту – при нагромадженні запасів продукції з падінням попиту й задоволенні зрослої потреби ринку за рахунок даних нагромаджень.

3. Виробництво продукції по нижньому рівню попиту (стратегія песиміста) – відсутні на ринку товари роблять конкуренти або підприємства-партнери.

Стратегія розміщення виробництва. Дана стратегія розробляється для великих підприємств, що мають роз-

винену внутрішньофірмову спеціалізацію й кооперацію і пов'язана з вибором місця виготовлення комплектуючих і складання готової продукції. При розробці стратегії розміщення необхідно враховувати економічні, соціо-політичні й географічні фактори, головними з яких є:

- віддаленість філії й пов'язані із цим транспортні витрати;
- наявність кваліфікованої робочої сили;
- наявність джерел сировини й ринків збуту;
- економічні пільги, пропоновані регіональним керівництвом.

Світовий історичний досвід незаперечно доводить, що ефективний і стійкий розвиток підприємств у різних сферах бізнесу досягається за рахунок оперативного використання у своїй господарській діяльності відкриттів, винаходів, і інших інновацій, що забезпечують стратегічні конкурентні переваги на ринку.

Підприємства, що здійснюють упровадження нововведень, зосереджуються на пошуку принципово нових, ефективних технологій, проектуванні необхідних, але ще не відомих видів товарів, методів організації виробництва, збуту товарів і т.д.

Для реалізації наступальної інноваційної стратегії необхідно:

- керівникам підприємства мати інноваційне мислення;
- мати персонал творчого складу і високої кваліфікації;
- гарне знання ринку і маркетингових методів;
- мати можливість розподілу ризику;
- обґрунтовано вибрати ефективну інновацію;
- скласти план і провести велику організаторську роботу з упровадження нововведення.

Наступальна інноваційна стратегія має кілька різновидів, серед яких можна виділити чотири основні.

1. Стратегія досягнення переваг по витратах за рахунок збільшення обсягів виробництва і збуту продукції. Масове виробництво дозволяє мінімізувати постійні витрати і встановлювати низькі ціни.

2. Стратегія досягнення переваг по витратах за рахунок запровадження новітніх технологій, більш ефективного витрачання виробничих ресурсів за рахунок суміщення деяких технологічних операцій, заміни трудомістких операцій, підвищення окупності дії деяких видів виробничих ресурсів (мінеральних та органічних добрив, засобів захисту рослин і тварин).

3. Стратегія орієнтації на нові ринки, найбільш ризикована і дорога, припускає розробку нових товарів і освоєння нових ринків одночасно, що дозволяє знизити залежність підприємства від одного продукту чи асортиментної групи і виявити найбільш ефективну сферу діяльності.

4. Стратегія орієнтації на конкретний сегмент ринку досягається через низькі ціни, шляхом контролю витрат і концентрації зусиль на декількох товарах, призначених для особливих груп споживачів. Унікальність товару досягається за рахунок підвищення його якостей і специфічних споживчих властивостей.

Інноваційний проект пов'язаний з визначеним ступенем ризику, що обумовлюється:

- неготовністю ринку відразу сприйняти нововведення;
- технічною чи технологічною недоробкою нового товару;
- практичною неефективністю;
- неповною реалізацією у встановлений термін;

- високою невизначеністю результатів прийнятої стратегії й інших причин.

Вибір конкретної стратегії інновації здійснюється з обліком внутріфірмових і зовнішніх умов функціонування підприємства, виходячи із системи взаємозалежних критеріїв.

Стратегія НІОКР – це довгострокова програма конкретних дій, пов'язаних зі створенням нового продукту й технології виробництва. Виділяють наступні складові стратегічної діяльності по даному напрямкові:

1. Технологічне прогнозування й планування. Технологічний прогноз є частиною аналізу зовнішнього середовища; він надає інформацію про передбачувані технологічні прогнози нових відкриттів, а також тимчасових обривів інноваційних «проривів». План науково-технічного розвитку фокусує увагу на розподілі ресурсів усередині наукових досліджень, дослідно-конструкторських розробок і технологічної підготовки виробництва.

2. Структура НІОКР. При складанні функціональної стратегії НІОКР доцільне виділення наступних напрямків інноваційних робіт:

а) виявлення найбільш ефективного співвідношення між проведенням власних НІОКР у повному обсязі й участю підприємства в між фірмовому співробітництві, закупівлю патентів, ліцензій, ноу-хау для проведення нової технічної політики;

б) визначення необхідного обсягу науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт; в) класифікація НІОКР по ступеню впливу на ринок для існуючого виробництва й виходу на нові ринки).

3. Управління НІОКР. Реалізація будь-якої стратегії вимагає створення адекватної системи управління керування. Специфіка НІОКР припускає особливі вимоги

до системи управління інноваційними процесами, в числі яких можна назвати наступні: ефективно використання кваліфікаційного потенціалу; можливість швидкої перебудови, наявність твердого контролю над строками й ефективністю проведення робіт.

Базові стратегії НІОКР. Наступальна стратегія НІОКР спрямована на розробку нових технологічних рішень для реалізації стратегії інтенсивного росту й диверсифікованості. Наступальна стратегія в передових, галузях може вважатися захисною, тому що тільки швидка й своєчасна заміна продукції дозволяє утримати свої позиції на ринку. Захисна стратегія НІОКР спрямована на збереження конкурентної позиції підприємства. Вона містить у собі технологічні рішення по поліпшенню успішного ведення конкурентної боротьби в коротко – і середньостроковому періодах.

Ліцензування, або поглинаюча стратегія, заснована на придбанні можливості поліпшення власної конкурентної позиції за рахунок використання кращих науково-технічних результатів, отриманих іншими підприємствами в ході НІОКР.

Інвестиційна діяльність компанії чи фірми триває досить тривалий час і тому має здійснюватися з урахуванням певної перспективи. Формування напрямків цієї діяльності з урахуванням перспективи представляє процес розробки інвестиційної стратегії. Отже, *інвестиційна стратегія* – це процес формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення на базі прогнозування умов здійснення цієї діяльності, кон'юнктури інвестиційного ринку як у цілому, так і на окремих його сегментах.

Ринкові умови, що швидко змінюються, недоско-

налість та змінність законодавчої бази, інфляційні процеси та криза неплатежів вимагають гнучкого підходу до формування інвестиційної стратегії.

Вихідною передумовою формування інвестиційної стратегії є загальна стратегія економічного розвитку компанії. По відношенню до неї інвестиційна стратегія носить підлеглий характер і має узгоджуватися з нею за цілями та етапами розвитку. Таким чином, інвестиційна стратегія має розглядатися як найважливіший фактор забезпечення ефективного розвитку компанії у відповідності до вибраної нею економічної стратегії.

Процес формування інвестиційної стратегії підприємства проходить певні етапи:

1) визначення періоду реалізації інвестиційної стратегії:

- передбачуваність розвитку економіки в цілому та інвестиційного ринку зокрема;
- тривалість періоду, прийнятого для відповідної базової стратегії підприємства;
- галузеву належність підприємства;
- розмір підприємства, його потужність, темпи розвитку;

2) визначення стратегічних цілей інвестиційної діяльності:

- завдання забезпечення приросту капіталу;
- підвищення рівня прибутковості інвестицій і суми доходу від їх вкладання;
- зміну пропорцій у структурі реального і фінансового інвестування;
- удосконалення технологічної й відтворювальної структури капітальних вкладень;
- удосконалення галузевої й регіональної спрямованості інвестиційних програм;

3) розробка найбільш доцільних шляхів реалізації стратегічних цілей інвестиційної діяльності:

- розробка стратегічних напрямів інвестиційної діяльності;
- розробка стратегії формування інвестиційних ресурсів;

4) конкретизація інвестиційної стратегії за періодами її впровадження передбачає встановлення послідовності та строків досягнення окремих цілей та завдань через:

- зовнішню узгодженість у часі, яка досягається відповідністю інвестиційної стратегії розвитку підприємства з урахуванням очікуваних змін у кон'юктурі інвестиційного ринку;
- внутрішню узгодженість у часі – це відповідність окремих напрямів інвестування одне одному, а також формування необхідних для цього відповідних ресурсів;

5) оцінювання розробленої інвестиційної стратегії:

- узгодженість цілей, напрямів та етапів інвестиційної стратегії з базовою стратегією підприємства;
- внутрішню збалансованість інвестиційної стратегії, тобто узгодженість окремих стратегічних цілей і напрямів інвестиційної діяльності між собою, а також послідовність їхнього виконання;
- узгодженість інвестиційної стратегії із зовнішнім середовищем, тобто відповідність інвестиційної стратегії змінам економічного розвитку, інвестиційного клімату і ринку країни;
- можливості впровадження інвестиційної стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу. У процесі такої оцінки насам-

перед розглядаються потенційні можливості підприємства у формуванні власних джерел фінансових ресурсів, а також можливості залучення до реалізації інвестиційної стратегії необхідних фінансових та матеріальних ресурсів за рахунок інших джерел;

- прийняття рівня ризику, пов'язаного з реалізацією інвестиційної стратегії. При цьому розглядаються рівні основних інвестиційних ризиків і можливі фінансові наслідки для підприємства, шляхи їх компенсації;
- результативність інвестиційної стратегії на основі визначення економічної ефективності реалізації інвестиційних програм, а також оцінка зовнішньоекономічних результатів, якщо такі передбачені стратегією.

Інвестиційна стратегія визначає головні цілі інвестиційної політики щодо дохідності, ліквідності, ризику та зростання капіталу; відповідальних за проведення політики та їх обов'язки; рекомендації щодо складу активів інвестиційного портфеля, видів цінних паперів, їх інвестиційних якостей; умови придбання та продажу активів, строків їх зберігання та переміщення з одного портфеля до іншого; правила обліку, додержання нормативів, звітності, комп'ютерного забезпечення; способів управління інвестиційним портфелем та підтримки відповідних пропорцій між первинним та вторинним резервом цінних паперів (активів), їх використання суворо за призначенням.

Інвестиційну стратегію слід розглядати і як процес стратегічного управління інвестиційною діяльністю, який охоплює в собі:

- тактичне управління інвестиційною діяльністю

шляхом формування інвестиційного портфеля компанії;

- оперативне управління інвестиційною діяльністю через оперативне управління окремими інвестиційними проектами та програмами.

Інвестиційний портфель – це визначена сукупність об'єктів фінансового та реального інвестування, яка формується відповідно до попередньо розробленої інвестиційної стратегії залежно від інвестиційних цілей.

За теперішніх умов портфель може формуватись як сукупність певної кількості об'єктів реального чи фінансового інвестування.

Головною метою інвестиційного портфеля є забезпечення реалізації інвестиційної стратегії компанії шляхом підбору найбільш ефективних та безпечних об'єктів інвестування.

Теорія інвестиційного портфеля була розроблена американським вченим Марковіцем, який визначав зміст портфелю як способу вкладання інвестором своїх заощаджень у різні види активів та Уїльямом Шарпом, який визначає послідовність формування інвестиційного портфеля, а саме:

- вибір інвестиційної політики;
- аналіз ринку цінних паперів;
- формування портфеля цінних паперів.

Інвестиційний портфель формується відповідно до інвестиційної стратегії (політики) з урахуванням таких чинників:

- фінансові можливості інвестора (наявність внутрішніх джерел фінансування);
- можливість залучення зовнішніх джерел фінансування: вітчизняних та іноземних;
- інвестиційний клімат;

- кон'юнктура інвестиційного ринку;
- особливості інвестиційної стратегії (рівень агресивності інвестиційної стратегії, схильність інвестора до ризику, спроможність ефективно управляти портфелем).

Інвестиційні портфелі класифікуються за багатьма ознаками в залежності від цілей, які переслідує інвестор.

Формування інвестиційного портфеля має здійснюватися за такими принципами:

- 1) принцип відповідності складу портфеля до інвестиційної стратегії компанії;
- 2) принцип забезпечення відповідності портфеля інвестиційним ресурсам;
- 3) принцип оптимізації співвідношення доходності та ризику;
- 4) принцип оптимізації співвідношення доходності та ліквідності;
- 5) принцип керованості інвестиційним портфелем.

Процес формування інвестиційного портфеля має здійснюватися в такій послідовності:

1. Визначення основних цілей інвестиційної політики.
2. Визначення термінів придбання й зберігання цінних паперів у портфелі.
3. Визначення видів цінних паперів, із яких планується сформувати портфель.
4. Визначення структури інвестиційного портфеля і його складових величин.
5. Визначення класифікації й принципів створення інвестиційного портфеля.
6. Диверсифікація складових частин портфеля.
7. Формування механізмів страхування від ризику.
8. Схеми управління інвестиційним портфелем.

9. Оцінка доходності, ризику й ліквідності інвестиційного портфеля.
10. Оптимізація оподаткування цінних паперів інвестиційного портфеля.
11. Юридичні питання.
12. Кінцева оптимізація структури інвестиційного портфеля за встановленими критеріями доходності, ризику та ліквідності.

Екологічна стратегія представляє собою план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до глобальної мети підприємства при забезпеченні умов збереження природного середовища.

Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку. У зв'язку з тим, що ринок капіталу (у країнах зі сформованою ринковою економікою) практично завжди є доступним для тих фірм, які мають привабливі ідеї щодо виробництва і просування того чи іншого продукту, фінансовий аспект досліджується після розробки маркетингової і виробничої стратегії.

Особливе місце серед функціональних стратегій посідають організаційна і соціальна.

Організаційна стратегія формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язана з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них через організацію виробництва, праці та її оплати, формування структури управління і т. інш.

Організаційна стратегія включає в себе стратегію організації виробництва, організації праці, організації оплати праці, організації управління.

Відмінною рисою сучасного підходу до розробки стратегії організації виробництва є визнання необхідності «орієнтації на споживача». Стратегія розвитку організації виробництва з орієнтацією на споживача визначається в такий спосіб: обсяг випуску, асортименти, якість і строки поставки продукції встановлюються виходячи із прогнозів потреб майбутніх користувачів цих товарів, поставки проводяться в необхідній кількості й у встановлений час.

Стратегія організації виробництва здійснюється за допомогою розробки й реалізації наступних трьох програм.

1. Програми синхронізації виробництва, яка визначає сукупність дій по організації виробничої системи, що швидко реагує на зміни споживчого попиту. У цьому випадку номенклатура, обсяг і строки виготовлення продукції визначаються замовником; забезпечується синхронне (одночасне) з виробництвом надходження комплектуючих і синхронне з монтажем виробництво. Дана програма припускає розв'язок наступних завдань: визначення методів синхронізації окремих стадій і робіт; встановлення форм і правил організації синхронізованого виробництва, формування стратегічних альтернатив її впровадження.

2. Програма управління матеріальними потоками на підприємстві характеризує комплекс взаємозалежних робіт з формування інтегрованої системи управління потоками матеріалів. Її реалізація припускає формування логістичного підходу до організації й управління потоками матеріалів. Її реалізація припускає формування логістичного підходу управління виробництвом; обґрунтування принципів і розробку системи виробничої логістики; визначення функцій і розробку системи наскрізного управління матеріальними потоками, що охо-

плює стадії закупівлі матеріалів, виробництва й збуту продукції.

3. Програма підвищення організаційної гнучкості виробництва характеризує сукупність дій по встановленню й взаємному зв'язуванню організаційно-технічних і економічних рішень, пов'язаних з формуванням гнучкого виробництва. Розробка даної програми пов'язана із процесом прийняття рішень про практичну реалізацію заходів щодо підвищення гнучкості системи й припускає: визначення основних форм прояву організаційної гнучкості й напрямків її підвищення; розробку методичного підходу до оцінки, аналізу і планування гнучкості системи; формування гнучкого виробництва.

Багато організацій розробляють стратегію управління персоналом (людськими ресурсами), за допомогою, якої вирішуються проблеми підвищення привабливості праці, мотивації, атестації персоналу, підтримки такої кількості зайнятих на підприємствах і типів робочих місць, які відповідають ефективному веденню бізнесу.

■ КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Що таке оцінювання і контроль стратегії?
2. Розкрийте послідовність впровадження стратегічних рішень, етапи впровадження та планування заходів?
3. Яка роль інформаційних систем у стратегічному управлінні?
4. Як здійснюється оцінка привабливості стратегічних зон господарювання?
5. Визначте зміст оцінки майбутнього конкурентного статусу підприємства?
6. У чому полягають функції контролю в стратегічному управлінні?

ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ЙОГО МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

≡ План викладу ≡

- 5.1. Зміст і призначення стратегічного аналізу підприємства у конкурентному середовищі
- 5.2. Завдання та етапи стратегічного аналізу
- 5.3. Аналіз зовнішніх умов
- 5.4. Оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства
- 5.5. Стратегічні «вікна»
- 5.6. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності
- 5.7. Методи стратегічного аналізу

Ключові поняття й терміни: стратегічний аналіз, умови, сильна сторона, слабка сторона, метод, методика.

5.1. Зміст і призначення стратегічного аналізу підприємства у конкурентному середовищі

Існує безліч моделей процесу стратегічного управління, які тією чи іншою мірою деталізують послідовність кроків цього процесу, однак три ключові етапи є загальними для всіх моделей: стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії.

Першим етапом стратегічного управління підприємством є проведення стратегічного аналізу, який розглядається:

- 1) як виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу і такої, що має високу невизначеність;

2) як дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан.

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. З допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень, оскільки за умов негативного результату правила поведінки коригуються і новий проміжний результат перевіряється на предмет відповідності цільовим установам.

Виходячи з цього, можна зробити висновок про в основі методології стратегічного аналізу повинні бути такі методичні прийоми:

- прийоми оцінки поточного становища підприємства на ринку, наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових, наукових та ін.), можливостей і потреб;
- прийоми прогнозування і планування різноманітних показників діяльності підприємства, а також прийомами прогнозування оцінки зовнішнього середовища;
- прийоми альтернативного (варіантного) аналізу для підготовки прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності.

Процес стратегічного аналізу тісно пов'язаний з життєвим циклом стратегії, а його етапи утворюють замкнений контур.

Першим етапом цього процесу є аналіз ідеї нової стратегії. Потрібно оцінити життєздатність і обґрунтованість ідеї, визначити різноманітні наслідки (можливості)

і попередньо проаналізувати їх (другий етап); пересвідчитися у реальності виконання стратегії за умови виникнення можливих перешкод і обмежень (третього етапу); розробити план модернізації (уточнення, пристосування, поліпшення) стратегії у нестабільному ринковому середовищі (четвертий етап); здійснити остаточну оцінку, враховуючи не тільки результати віртуального моделювання стратегії, але й досвід реалізації попередніх стратегій (п'ятий етап) і перейти до аналізу нової стратегії, ідея якої може виникнути у цей час. Отже, *стратегічний аналіз* – це дослідний процес, який ніколи не припиняється.

При формуванні сукупності критеріїв вибору стратегій з багатьох альтернатив слід обмежуватися невеликою кількістю основних критеріїв, щоб стратегічний аналіз не був громіздким і перевага стратегії була очевидною, що допомагає обрати напрям, у якому підприємство буде розвиватися, обґрунтувати план діяльності і програму досягнення бажаних результатів.

Метою стратегічного аналізу є змістовний і більш-менш формальний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, залежності зміни узагальнюючих результативних ознак від зміни чинникових, визначення можливих напрямів розвитку об'єкта, досяжного рівня показників ефективності при включенні у виробничий процес підприємства усіх видів ресурсів.

Предметом стратегічного аналізу є концептуальні напрями функціонування і розвитку підприємства в умовах макроекономічного середовища, його організаційні, економічні та інформаційні ресурси та можливості, які розглядаються з погляду нарощування стратегічного потенціалу підприємства та зміцнення його позицій на ринку у довгостроковому аспекті.

Об'єктами стратегічного аналізу є окремі стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу або окремі продукти.

Стратегічні господарські підрозділи (СГП) – це квазіавтономні підрозділи диверсифікованої компанії, структура якої організована за дивізіональною схемою. Наприклад, компанія «Авіант» володіє фірмами, які розглядаються як її стратегічні господарські підрозділи: «Мотор-Січ»(авіаційні двигуни) та інші.

Стратегічні зони господарювання (СЗГ) – це окремі сегменти оточення (ринку), на які підприємство має вихід або бажає вийти.

Сектори бізнесу та окремі продукти виділяються як об'єкти стратегічного аналізу як у диверсифікованих, так і у вузькоспеціалізованих фірмах. Під сектором бізнесу у більшості випадків розуміють окремий напрям у діяльності підприємства. Найдетальніший стратегічний аналіз здійснюється за окремими продуктами – тобто конкретними видами товарів (робіт, послуг), що продаються (надаються) споживачам.

Аналіз середовища вважається першим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує основу як для визначення місії і цілей фірми, так і для розробки стратегії. При цьому відбувається поділ стратегічного аналізу на дві частини:

- 1) аналіз зовнішнього середовища;
- 2) аналіз внутрішнього середовища (управлінський аналіз).

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – це комплексне дослідження зовнішнього середовища організації в умовах невизначеності (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) з метою оцінки можливостей та загроз і розробки оптимальної економічної

стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив. Аналіз *макрооточення* – це дослідження впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складових суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку, інфраструктури тощо.

Середовище існування організації ділиться на дві частини. Перша частина – «близьке» оточення – безпосередньо впливає на організацію, збільшує або зменшує ефективність її роботи, наближає або віддаляє досягнення її цілей. Воно включає клієнтів, постачальників, конкурентів, державне регулювання й вимоги муніципальних влади, профспілки й торговельної асоціації. Організація тісно взаємодіє із цією частиною свого середовища, а менеджери намагаються управляти її параметрами, впливати на «близьке» оточення з метою зміни їх у сприятливому для організації напрямку.

Друга частина – «далеке» оточення – включає всі ті фактори, які можуть впливати на організацію, але не прямо, а опосередковано. Це, наприклад, макроекономічні фактори: вимоги законодавства, зміни в державній або регіональній політиці, соціальні й культурні особливості. Вплив цих факторів на організацію важче виявляти й вивчати, тим більше не можна управляти параметрами «далекого» оточення, але його не можна ігнорувати, тому що саме вони часто визначають тенденції, які згодом будуть впливати на «близьке» організаційне оточення.

Стратегічний аналіз макросередовища дає змогу визначити доступну для підприємства сферу діяльності, а також види продукції (послуг), які воно зможе реалізовувати своїм клієнтам, тобто сформулювати перше стратегічне завдання.

До економічних факторів при аналізі зовнішньої обстановки для деякої конкретної організації включаються ставка відсотка, курси обміну валют, темпи економічного росту, рівень інфляції, структура споживання і її динаміка; економічні умови в іноземних державах; показники торговельного балансу; зміна попиту; грошово-кредитна й фінансова політика; тенденції на ринку цінних паперів; рівень продуктивності праці в галузі й темпи її росту; динаміка ВВП; ставки податків.

До політичних факторів, що найбільш часто зустрічаються при проведенні аналізу зовнішнього середовища відносяться зміни в податковій законодавстві; розміщенні політичних сил; відносини між діловими колами й урядом; патентне законодавство; законодавство про охорону навколишнього середовища; урядові витрати; антимонопольне законодавство; грошово-кредитна політика; державне регулювання; вибори до місцевих та республіканських Рад; політичні умови в іноземних державах; розміри державних бюджетів; відносини уряду з іноземними державами.

До основних соціально-культурних факторів, з якими організації зустрічаються найчастіше, належать: народжуваність; смертність; коефіцієнти інтенсивності імміграції й еміграції; коефіцієнт середньої тривалості життя; рівень отриманого доходу; стиль життя; освітні стандарти; купівельні звички; відношення до праці; відношення до відпочинку; відношення до якості товарів і послуг; вимога контролю над забрудненням навколишнього середовища; економія енергії; відношення до уряду; проблеми міжетнічних відносин; соціальна відповідальність; соціальний добробут.

До технологічних факторів відноситься спеціалізація організації, її можливості по впровадженню ново-

введень і новацій. Оскільки прискорювані технологічні зміни укорочують середню тривалість життєвого циклу продукту, це впливає не тільки на виробництво, але й на інші функціональні області: вивільнення та добір і підготовку персоналу для роботи з новими технологіями або зміїну маркетингової діяльності у зв'язку з необхідністю розробки методів продажу нових видів продукції.

Навколишнє середовище може бути таким, що впливає на діяльність організації, але не підлягає його контролю. У зв'язку з цим організації змушені здійснювати внутрішні зміни, щоб пристосуватися до зовнішніх факторів. Цих факторів багато: споживачі, постачальницькі організації, конкуренти, державні і правові служби, державні і суспільні організації.

Оцінка зовнішніх умов відбувається по таких суб'єктах: клієнти, конкуренти, постачальники, суспільство.

Клієнти. Поки організація не буде обслуговувати своїх клієнтів на відповідному рівні вона буде терпіти невдачі. Тому клієнти повинні бути детально вивчені і їх характер розглянутий і проаналізований для виявлення їх потреб і ступеню їх задоволення. Виживання і виправдане існування організації залежить від здатності знаходити споживача результатів її діяльності і задовольняти його запити. Споживачі вирішуючи, які товари та послуги для них бажані і за якою ціною, визначають для організації майже все, що відноситься до результатів її діяльності. Тим самим необхідність задоволення потреб споживачів впливає на взаємодію організації з постачальниками матеріалів та трудових ресурсів. Споживачі здійснюють значний вплив на структуру організації. Організація повинна визначити і прийняти рішення про те, як, коли і де надавати послуги. Економічні можливості

покупців визначаються їхньою здатністю нав'язувати продавцям умови угоди.

Конкуренція з боку покупців виражається:

- у тиску на ціни з метою їх зниження;
- у вимогах більш високої якості;
- у вимогах кращого обслуговування;
- у зштовхуванні внутрішньогалузевих конкурентів один з одним.

Сила покупця залежить від:

- згуртованості й концентрованості групи споживачів;
- ступені важливості продукції для покупців;
- діапазону її застосування;
- ступеню однорідності продукції;
- рівня поінформованості споживачів;
- інших факторів.

Конкуренти. Конкурентоспроможність підприємства залежить від характеристик товарів та послуг і задоволення потреб споживачів нарівні з іншими виробниками аналогічних видів товарів та послуг, тобто конкурентами. Це вимагає від менеджерів фірми чи організації детального дослідження їх переваг, які дозволяють утримувати своїх клієнтів і зберігати при цьому прибутковість даного виду діяльності. Крім того керівництво кожної організації розуміє, якщо не задовольняти потреби споживачів на тому ж рівні, як це роблять конкуренти то організація довго не протримається в своїй діяльності. В багатьох випадках не споживачі, а конкуренти визначають які послуги можна продати і за якою ціною. Споживачі – не єдиний об'єкт конкуренції організацій. Вони можуть конкурувати за трудові ресурси, матеріали, капітал і право використовувати певні технічні нововведення. Від реакції на конкуренцію

залежать такі внутрішні фактори, як умови праці, оплата праці і характер відносин керівників з підлеглими.

Постачальники є важливим елементом в обслуговуванні клієнтів, яким є і дана фірма чи підприємство. Тому організація повинна знати про постачальників: наскільки стабільною є робота постачальників з організацією, чи можуть виникнути якісь проблеми через якісь причини (прихід до влади нового власника, страйку, дефіциту матеріалу, чи штату), наскільки зв'язки з організацією є необхідними для постачальників, яким чином зв'язки з постачальниками впливають на кінцевий результат діяльності організації. Постачальники являють собою реальну ринкову силу в тому випадку, якщо товар, що поставляється їм, становить істотну частину витрат галузевої продукції, критично важливий для виробничого процесу й (або) у значній мірі впливає на якість галузевого продукту. Постачальники можуть впливати на галузь, користуючись своєю можливістю піднімати ціни або знижувати якість товарів, що поставляються, або послуг.

Вплив постачальників великий у наступних ситуаціях:

- домінує кілька підприємств – постачальників;
- концентрація в галузі-постачальнику вище, чим у галузі-споживачі;
- продукція відрізняється високим ступенем диференціації або перехідні витрати високі;
- від підприємств – постачальників виходить погроза прямої інтеграції в галузь-споживач.

Суспільство. Організація повинна бути готова до змін, які відбуваються у суспільстві:

1. Збільшення або зменшення чисельності населення;
2. Збільшення в регіоні числа галузей;
3. Зміни в галузях, які є збитковими;

4. Зміни відношення до промислової і комерційної діяльності.

Реактивно-оперативні зміни зовнішнього середовища змушують фірми приділяти велику увагу розвитку адаптивних внутрішніх структур.

Теорія і практика сучасного західного бізнесу показує, що широке використання комп'ютерної техніки є невід'ємною частиною адаптивних структур. Комп'ютеризація в управлінні сприяє розвитку горизонтальних зв'язків між менеджерами і підрозділами, збору інформації, вирішенню спеціальних питань, внесенню корективів у виробничу та комерційну діяльність підприємства. Керівнику будь-якої організації, незалежно від її розміру або ж місця на регіональному рівні слід врахувати вплив зовнішнього середовища, оскільки організація як відкрита система залежить від зовнішнього світу у відношенні поставок ресурсів, енергії, кадрів, споживачів, конкурентів.

До факторів прямого впливу, у прикладі з центром, слід віднести постачальників, трудові ресурси, закони і провадження державного регулювання, споживачів і конкурентів, а до факторів непрямого впливу – стан економіки, науково-технічний прогрес, політичні зміни.

Оскільки взаємодія між покупцями і продавцями кожного ресурсу і кожного продукту знаходиться під впливом чисельних правових обмежень, це вимагає врахування впливу такого фактору, як закони і провадження державного регулювання, оскільки фірми є юридичними особами і в своїй діяльності керуються Законами України, Постановами ВРУ, Указами КМУ, постановами, розпорядженнями і наказами Міністерств, розпорядженнями та іншими актами. Також організації

повинні дотримуватися вимог органів державного регулювання. Ці органи забезпечують примусове виконання законів у відповідних сферах своєї компетенції, а також вводять власні вимоги, що мають силу закону. Господарська діяльність фірми, як і будь-якої організації періодично контролюється і перевіряється такими державними органами як КРУ, а на місцевому рівні проводиться комплексна ревізія фінансово-господарської діяльності по затвердженому плану не частіше ніж 1 раз на рік.

Середовище непрямого впливу складніше, ніж середовище прямого впливу. Керівництво вимушене приймати свої рішення на прогнозах про існування і вплив середовища, аналізуючи неповну інформацію, у спробах визначити можливі наслідки для організації.

Зміни в технологічному зовнішньому середовищі можуть поставити організацію в безнадійно програшне конкурентне становище, оскільки технологічні нововведення впливають на ефективність.

Керівництво також повинно вміти оцінювати як вплинуть на структуру організації та її діяльність загальні зміни стану економіки. Стан економіки впливає на вартість всіх вхідних ресурсів і здатність споживачів купувати певні товари та послуги. Зараз Україна переживає економічний спад, а отже зниження купівельної спроможності споживачів.

Першим кроком аналізу факторів зовнішнього середовища є збір інформації про соціальні, економічні, політичні і технологічні тенденції у змінах середовища існування організацій. Ці завдання вирішуються як за рахунок власних співробітників в організації, так і запрошення зовнішніх консультантів, перед якими ставиться спеціальне завдання стежити за різними джерелами

інформації, такими як професійні журнали, книги й газети, інформаційні системи, Інтернет, бібліотеки, наукові дослідження, що ведуться в університетах і НДІ, постачальники, розповсюджувачі, покупці, конкуренти й ін.

Аналіз середовища передбачає вивчення як макроточення, так і безпосереднього оточення підприємства. Аналіз зовнішніх умов дає уявлення про сприятливі і несприятливі фактори, які існують на ринку. Але вони можуть бути оцінені тільки у відношенні сильних і слабких сторін організації.

Причини для проведення аналізу сильних і слабких сторін такі:

1. Знайти найкращі засоби досягнення результатів;
2. Необхідно базувати свої дії на реальних, а не на бажаних факторах;
3. Минулий успіх не є достатньою основою для майбутнього успіху;
4. Причини важливі для розуміння не тільки того, що зроблено, але й чому воно зроблено.

Внутрішній аналіз зосереджується на двох областях: виявленні сильних і слабких сторін організації і визначенні очікувань і можливостей впливати на процес стратегічного планування власників (акціонерів) і персоналу.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища (управлінський аналіз)-це процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів та резервів підприємства з метою системної оцінки його реальних і потенційних можливостей, виявлення внутрішніх стратегічних можливостей і проблем. *Аналіз внутрішнього середовища фірми* – це аналіз (кадрового забезпечення, організації управління, виробництва, внутрішнього потенціалу, фінансів, маркетингу, корпоративної культури тощо).

При аналізі внутрішніх сильних і слабких сторін проводять оцінку таких внутрішніх факторів як:

1. Стан ринку і рівень обслуговування;
2. Фінансові ресурси;
3. Операційна діяльність і продуктивність;
4. Технологія;
5. Управління і штати;
6. Організація;
7. Інформація;
8. Система обслуговування.

Стан ринку і рівень обслуговування – важливо вивчити, які товари і послуги відповідають вимогам, і вивчити на яких необхідно зосередити свою діяльність. Товари і послуги:

1. Сприяють для розвитку сприятливих можливостей розвитку діяльності організації в межах інвестицій;
2. Виконані і виконуються добре, але їх подальше зростання уповільнюються;
3. Повільно зростають чи знижуються при неактивному ринку, потребують більших затрат аніж прибуток, який отримується.

Управлінське обстеження, яке представляє собою методичну оцінку функціональних зон фірми, дозволяє з'ясувати, чи володіє фірма внутрішніми силами, щоб скористатися зовнішніми можливостями і чи існують у неї слабкі сторони, що можуть ускладнити проблеми, пов'язані з зовнішніми факторами. В обстеження входять такі функції, як маркетинг, бухгалтерський облік, операції провадження, людські ресурси, культура корпорації.

При обстеженні функції маркетингу необхідно звернути увагу на галузі аналізу: конкурентоспроможність

і бажану частку ринку в відсотках до його загальної місткості; різноманітність та якість асортименту виробів, що постійно контролюються та оцінюються вищим керівництвом; ринкова демографічна статистика, контроль за змінами на ринку в інтересах споживачів; ринкові дослідження та розробки нових товарів та послуг; передпродажне та післяпродажне обслуговування клієнтів, що можливо є одним з слабких місць у підприємстві; ефективний збут, реклама та просування товару (агресивна, компетентна група служби збуту); творчо направлена спрямована реклама і просування товару служить гарним доповненням до асортименту виробів; збереження прибутковості виробництва.

Аналіз фінансового стану може принести користь фірмі виявити наявні потенційні внутрішні слабкості організації у порівнянні з її конкурентами. Надто важливим для тривалого виживання фірми є безперервний аналіз управління операціями. У ході обстеження сильних та слабких сторін функції управління операціями слід звернути увагу на:

1. Наявність у фірми резервів для зниження цін на даний товар чи послугу в порівнянні з її конкурентами.
2. Наявність у фірми доступу до нових більш сучасних матеріалів.
3. Відповідність обладнання на фірмі вимогам сучасних технологій.
4. Достатність величини матеріальних запасів на своєчасне виготовлення товарів і чи не є вони надлишковими.
5. Залежність продукції фірми сезонним коливанням попиту.
6. Можливість фірми обслуговувати той ринок, який не можуть обслуговувати її конкуренти.

7. Наявність у фірми ефективних та результативних систем контролю якості. Слабкими сторонами організації можуть бути:

1. Громіздкість структури, неповороткість, повільність апарату керування.
2. Відсутність конкретної матеріальної зацікавленості персоналу.
3. Незмінність структури організації, не зважаючи на величезні зміни колишніх років.
4. Згаяний час.
5. Надія на допомогу держави.

Організація – оцінює, допомагає чи заважає структура у виконанні задач.

Інформація – вирішить чи необхідна відповідна інформація, коли і де вона необхідна організації, оцінить погіршення виконання роботи через погане або несвоєчасне надання інформації.

Система обслуговування – оцінює як багато часу потребує обслуговування; скільки коштує система обслуговування; який потенціал має для покращання.

Витоки більшості проблем у організації приховані у людських ресурсах. Тут необхідно враховувати: тип співробітників, компетентність та підготовку керівництва, систему винагород, спадкоємність керівних посад, підготовку та підвищення кваліфікації співробітників, втрата провідних фахівців та причини цього, якість виробів. Імідж корпорації створюється за допомогою співробітників, клієнтів та суспільної думки. Культура та імідж фірми закріплюються чи послабляються репутацією компанії. Призвівши внутрішні сильні і слабкі сторони у відповідність з зовнішніми загрозами та можливостями, керівництво готове до вибору відповідної стратегічної альтернативи.

5.2. Завдання та етапи стратегічного аналізу

Стратегія підприємства складається з таких взаємопов'язаних завдань:

1. Визначення сфери діяльності підприємства і формування стратегічних напрямів.
2. Постановки стратегічних цілей і завдань для їх досягнення.
3. Формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності виробництва.
4. Реалізації стратегічного плану.
5. Оцінки результатів діяльності. У разі необхідності зміна стратегічного плану або методів його реалізації.

Стратегічний аналіз макросередовища дає змогу визначити сферу діяльності підприємства, а також види продукції (послуг), які воно реалізовуватиме своїм клієнтам, тобто сформулювати перше стратегічне завдання.

Друге завдання – визначення цілей. Цілі класифікуються на короткострокові і довгострокові. Перші передбачають швидке одержання потрібних результатів, другі – визначають дії, що необхідно здійснити сьогодні заради бажаного результату завтра. Якщо передбачається вибір між досягненням довгострокових і короткострокових цілей, перевагу віддають довгостроковим. Якщо загальна мета підприємства розбита на кілька конкретних завдань для кожного підрозділу підприємства, то формується загальна зацікавленість у результатах роботи. В ідеалі підприємство має бути єдиною командою, де кожен структурний підрозділ робить усе можливе для досягнення бажаних результатів, тим самим

сприяючи вирішенню поставлених завдань – одержати максимум прибутку при мінімумі затрат ресурсів.

У практичній діяльності розрізняють фінансові та стратегічні цілі. Фінансові цілі обов'язкові, тому що брак фінансових ресурсів може залишити підприємство без коштів, необхідних для виконання стратегічних програм. Стратегічні цілі спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку і довгостроковий розвиток бізнесу.

Третє стратегічне дає можливість сформулювати стратегію, яка складається з продуманих цілеспрямованих дій та реакції на передбачуваний розвиток подій і посилену конкурентну боротьбу і є інструментом для виконання відповідних завдань як стратегічного, так і фінансового напрямку, вказує шляхи їх досягнення. Для визначення стратегії, необхідно вивчити, проаналізувати внутрішній стан підприємства і зовнішні чинники.

Процес стратегічного аналізу тісно пов'язаний з життєвим циклом стратегії, а його етапи утворюють замкнений контур. Першим етапом цього процесу є аналіз ідеї нової стратегії. Потрібно оцінити життєздатність і обґрунтованість ідеї, визначити різноманітні наслідки (можливості) і попередньо проаналізувати їх (другий етап); пересвідчитися у реальності виконання стратегії за умови виникнення можливих перешкод і обмежень (третьої етап); розробити план модернізації (уточнення, пристосування, поліпшення) стратегії у нестабільному ринковому середовищі (четвертий етап); здійснити остаточну оцінку, враховуючи не тільки результати віртуального моделювання стратегії, але й досвід реалізації попередніх стратегій (п'ятий етап) і перейти до аналізу нової стратегії, ідея якої може виникнути у цей час.

Таким чином, після прийняття рішення про стратегіч-

ний розвиток підприємства, повинен бути запроваджений постійно діючий стратегічний аналіз.

У короткостроковому періоді підприємство в багатьох випадках може зосередитися тільки на тих елементах, які в основному впливають на його поточне функціонування. У довгостроковому періоді у підприємства з'являються можливості досліджувати загальний характер зовнішнього середовища.

Коли визначені найбільш значущі фактори середовища підприємства, необхідно одержати щодо них усю можливу інформацію.

5.3. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності

Традиційний підхід до вибору стратегії підприємства вимагає точних передбачень і, отже, досить часто скеровує менеджерів до недооцінки невизначеності.

В основу традиційного підходу до розуміння стратегії покладено припущення, що застосування потужних аналітичних інструментів дозволяє передбачити майбутнє будь-якого бізнесу настільки точно, щоб безпомилково вибрати правильний стратегічний напрям для нього. При цьому досить часто невизначеність майбутнього просто недооцінюється, що призводить до перебільшення ролі традиційних інструментів фінансового прогнозування та прийняття рішень, наприклад, таких як аналіз дисконтованих потоків грошових коштів.

Недооцінка невизначеності веде до вибору тих стратегій, які не тільки ніколи не захистять підприємство від зовнішніх загроз, але й не дозволять використати можливості.

Невизначеність – ситуація, коли майбутні події, які

можуть суттєво вплинути на фінансовий стан підприємства та його результати, достовірно не передбачаються та не оцінюються.

Згідно підходу, що застосовується фахівцями консалтингової фірми McKinsey, існує чотири рівні невизначеності:

- 1) достатньо ясне майбутнє;
- 2) майбутнє у вигляді низки альтернатив;
- 3) майбутнє у вигляді «діапазону»;
- 4) повна невизначеність майбутнього.

Згідно цієї теорії, перед тим, як проводити стратегічний аналіз з метою визначення найоптимальнішої стратегії, потрібно визначити природу невизначеності, оскільки кожен її рівень вимагає іншої стратегії.

Теоретично невизначеність у її «чистому» вигляді існує за умови, що на підприємстві немає жодної інформації про можливі у майбутньому події. Тобто, попередній (прогнозний) аналіз не проводиться взагалі.

На практиці завжди існує доступна для прийняття управлінських рішень стратегічно важлива (релевантна), інформація, яка може належати до однієї з двох категорій.

Перша категорія містить інформацію про тенденції, які визначаються досить просто і не вимагають складних процедур аналізу – це, наприклад, зміни у ринковій демографії (можуть допомогти визначити потенційний попит на продукцію чи послуги підприємства у майбутньому).

Перший рівень невизначеності існує тоді, коли не передбачається суттєвих змін у конкурентному середовищі, законодавчій базі та оподаткуванні, технологіях та інших факторах, що впливають на діяльність підприємства.

На першому рівні (достатньо ясне майбутнє) остаточна невизначеність не є важливою для прийняття стратегічних управлінських рішень, що дозволяє зосереджуватися на розробці лише одного прогнозу, який повинен бути достатньо точним для подальшого визначення стратегії. Для того, щоб отримати цей прогноз, економісти можуть з успіхом використовувати стандартний набір інструментів стратегічного аналізу: маркетингові дослідження (опитування, анкетування), аналіз діяльності конкурентів (бенчмаркінг), аналіз ланцюга вартості, модель п'яти продуктивних сил Майкла Портера тощо.

На другому рівні невизначеності (майбутнє у вигляді низки альтернатив) остаточна невизначеність зводиться до декількох дискретних сценаріїв розвитку подій. Можливі результати є достатньо зрозумілими і дискретними, але важко передбачити, який саме варіант справдиться.

До другої категорії належать числені фактори, які стають відомими керівництву підприємства лише за умови правильного проведення складних процедур аналізу – наприклад, коефіцієнти еластичності попиту для певних категорій товарів, визначені з урахуванням взаємного впливу товарів-замінників, близьких за функціональним призначенням товарів тощо.

Невизначеність, яка все ж таки залишається навіть після найретельнішого аналізу, враховується у понятті залишкової невизначеності, яка притаманна, наприклад, наслідкам прийняття важливих законодавчих актів, що на поточний момент знаходяться на стадії обговорення, або впливу нової технології, яка все ще активно розвивається і вдосконалюється.

Звичайно, з допомогою аналізу не можна однознач-

но визначити, який з можливих сценаріїв насправді відбудеться у майбутньому, але можна хоча би визначити імовірності. Таким чином, остаточна невизначеність на другому рівні полягає у тому, що можливі результати є достатньо зрозумілими і дискретними, але важко передбачити, який саме варіант справдиться.

Наприклад, на ринках, що характеризуються олігополією (більшість традиційних галузей економіки), основний чинник невизначеності – плани і діяльність конкурентів, пов'язані із збільшенням своєї частки ринку. Прагнення досягнути зниження рівня витрат за рахунок масштабу призводить до постійного нарощування виробничих потужностей і збільшення виробництва. Якщо хтось з конкурентів розширює виробничі площі і створює нові потужності, інші також намагаються будувати нові заводи, відкривати додаткові виробничі лінії, тощо. Кожен сценарій може бути описаний дискретними величинами, але невідомо, який саме сценарій буде реалізовано на практиці.

Третій рівень невизначеності (майбутнє у вигляді «діапазону») передбачає ідентифікацію деякого діапазону варіантів розвитку подій у майбутньому. Дискретні (визначені) сценарії розвитку подій практично відсутні. і аналіз проводиться на основі декількох базових сценаріїв з «плаваючими» змінними. Вибір робочого сценарію здійснюється на основі індикаторів раннього попередження – показників, на основі яких можна зрозуміти певні тенденції, що склалися у зовнішньому середовищі підприємства.

Третій рівень невизначеності існує тоді, коли підприємство намагається вийти на новий географічний ринок; коли галузь, у якій знаходиться підприємство, перебуває на стадії зародження; коли мова йде про високотехнологічну (інновативну) сферу діяльності.

Наприклад, інвестор, який вивчає можливості вкладення коштів у галузь геле-комунікацій, навряд чи зможе оцінити необхідні затрати та віддачу від інвестицій інакше, НІЖ у вигляді широкого діапазону.

Залишкова невизначеність обумовлена невизначеністю дії законодавчих актів, що знаходяться на стадії обговорення; впливу нових технологій, які рививаються і вдосконалюються.

Четвертий рівень (повна невизначеність майбутнього) означає відсутність можливості не тільки визначити хоч якісь сценарії розвитку подій, але й описати параметри, що аналізуються, хоча би у вигляді діапазонів.

Повна невизначеність зустрічається досить рідко, але іноді доводиться брати її до уваги. Наприклад, якщо невизначеність, властива інвестиціям у високі технології, накладається на невизначеність, пов'язану з діяльністю на нових географічних ринках, прогнози щодо доцільності таких інвестицій досить важко викласти навіть у форматі широких діапазонів. Дійсно, описати у вигляді дискретних змінних такі фактори як технології, попит, затрати, робоча сила дуже проблематично.

Повною невизначеністю характеризувалися також інвестиції в економіку посткомуністичних країн на початку становлення ринкових відносин (наприклад, в економіку України, Росії в 1991-1993 роках). У цей період практично неможливо було передбачити законодавче регулювання іноземних інвестицій, податкову політику, можливості налагодження постачання, попит та інші правові та економічні чинники. Невизначеність тільки посилювалася й завдяки політичній нестабільності.

Отже, при проведенні стратегічного аналізу обов'язково потрібно враховувати особливості середовища, у якому функціонує підприємство, і зважати на

рівень невизначеності, з якою доведеться зіткнутися під час дослідження. Специфіка стратегічного аналізу на відміну від ретроспективного аналізу полягає у тому, що досить часто достовірної інформації просто немає і доводиться розробляти декілька сценаріїв для найімовірніших варіантів розвитку подій у майбутньому.

5.4. Методи стратегічного аналізу

Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління повинен підготувати множину альтернатив для прийняття рішення. Це майже завжди проблематично, оскільки в умовах невизначеності вибір альтернатив та їх належне аналітичне обґрунтування є дуже складною процедурою.

У більшості випадків стратегічний аналіз зосереджується на: визначенні сьогоденного становища підприємства; бажаного становища підприємства через певний проміжок часу (через три, п'ять, десять років); встановленні шляхів досягнення бажаного становища і способів його досягнення.

Виходячи з цього стратегічний аналіз повинен бути озброєний такими методичними прийомами:

- прийомами оцінки поточного становища підприємства на ринку, наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових, наукових та ін.), можливостей і потреб;
- прийомами прогнозування і планування різноманітних показників діяльності підприємства, а також прийомами прогнозування оцінки зовнішнього середовища;
- прийомами альтернативного (варіантного) аналізу для підготовки прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності.

Перераховані методичні прийоми складають основу «арсеналу» прийомів, якими користуються менеджери і аналітики в процесі проведення стратегічного аналізу.

В економічній теорії та практиці існують різні класифікації методів економічного аналізу взагалі та фінансового аналізу зокрема. Перший рівень класифікації виокремлює неформалізовані та формалізовані методи аналізу. Неформалізовані методи аналізу ґрунтуються на описуванні аналітичних процедур на логічному рівні, а не на жорстких аналітичних взаємозв'язках та залежностях.

Методи прогнозування, які використовуються у стратегічному аналізі, є одними з найважливіших у загальній методології. Якщо прогнози є обґрунтованими, то ризик прийняття помилкового стратегічного рішення значно зменшується.

Оскільки стратегічний аналіз використовує інформацію, що характеризується високим рівнем невизначеності, його проведення вимагає глибокого системного дослідження фактів та явищ з метою формулювання правил і критеріїв (індукція) для проведення досліджень і здійснення оцінки стратегій діяльності на їх основі (дедукція). З допомогою дедукції можна отримати нові факти і висновки, які в подальшому будуть основою для індукції, причому цей процес має циклічний характер. Взаємозв'язок індукції і дедукції у стратегічному аналізі обумовлюється безперервністю економічних процесів, а факти і висновки, які фігурують у ній системі, потребують ретельної перевірки на кожному етапі.

Індукція і дедукція належать до категорії загальнонаукових методичних прийомів.

Основні положення щодо індуктивного і дедуктивного підходів у стратегічному аналізі, викладені у цьому

питанні, в цілому збігаються із загальною схемою проведення будь-якого наукового дослідження, але містять деякі зауваження щодо особливостей, притаманних процесу вивчення інформації і прийняття рішення щодо стратегії діяльності підприємства.

Наукове дослідження у стратегічному аналізі має на меті знаходження постійних відносин між двома або більше категоріями явищ. Таке дослідження включає три загальнонаукові прийоми:

індукцію, або перехід від фактів, що спостерігаються, та окремих висновків до загальних висновків, які утворюють правила (закони);

дедукцію, або перехід від загальних висновків до інших, менш загальних, або до окремих фактів;

перевірку таких фактів і висновків.

У науковому дослідженні об'єктів стратегічного аналізу різну роль відіграють такі різновиди цих методів:

узагальнювальна (розширювальна) індукція – перехід від групи факторів до загального висновку;

каузальна (причинна) індукція – перехід від факту-наслідку до факту-причини;

нуклеарна (розщеплювальна) дедукція – перехід від загального до часткового висновку;

консеквенціальна (завершувальна) дедукція – перехід від факту-причини до факту-наслідку.

Узагальнювальна індукція може бути повною, якщо розглядаються всі випадки, в яких бере участь досліджуваний об'єкт стратегічного аналізу, і неповною, коли вивчалися лише окремі випадки. Метою узагальнювальної індукції є формулювання загальних правил (законів), які можуть використовуватися в дослідженнях конкретних подій і явищ.

Наприклад, якщо аналітик, досліджуючи процес

інвестування вільних грошових коштів у ліквідні цінні папери, виявляє, що в усіх випадках ступінь ризику диверсифікованого портфеля цінних паперів (акцій провідних компаній країни) є меншим, ніж ступінь злику інвестування коштів в акції лише одного підприємства, він може сформулювати правило, яке твердить: диверсифікація портфеля цінних паперів зменшує ринковий ризик інвестора. Це може бути прикладом повної індукції, якщо ми впевнені, що розглянули ВСІ можливі випадки інвестування коштів та формування портфеля цінних паперів і альтернативного висновку бути просто не може. В іншому випадку, коли за браком інформації були досліджені не всі випадки, узагальнювальна індукція буде неповною.

Каузальна індукція може мати місце тоді, коли від одного факту-наслідку переходять до іншого, який на основі дослідження вважається причиною першого. Але застосування перевірки фактів є бажаним, а в багатьох випадках – обов'язковим, оскільки часто різні причини призводять до однакових результатів (випадок некоректної каузальної індукції).

Прикладом застосування каузальної індукції у стратегічному аналізі може бути висновок, що причиною зменшення ринкової частки підприємства є посилення конкуренції у галузі. Але цей висновок потребує перевірки, оскільки ринкова частка підприємства могла зменшитися через інші причини – зменшення обсягу виробництва, відмова покупців купувати продукцію, що не відповідає екологічним стандартам, тощо.

Отримані з допомогою узагальнювальної або каузальної індукції правила і критерії в процесі стратегічного аналізу досить часто є основою для дедукції (не будемо розглядати випадки, коли висновки, з яких

починається дедукція, зроблені не індуктивним шляхом, а з допомогою гіпотези, інтуїції, виключення альтерн або інтроспекції).

Нуклеарна дедукція відображає перехід від загального висно; до менш загального або часткового і може починатися з виснов отриманого індукцією – повною або неповною. Це ж саме стосується і нуклеарної дедукції, яка також буває повною і неповною.

Дедуктивні висновки у будь-якому випадку підлягають перевірці, оскільки передумови висновків можуть базуватися на неточній (неперевіреній) або неповній інформації;

Розглянемо приклад. Припустимо, що з допомогою індукції ми вивели правило, згідно з яким диверсифікований портфель акцій різних компаній забезпечує зменшення фінансового ризику порівняно з інвестуванням в акції однієї компанії. Якщо при виведенні індуктивним шляхом початкового висновку були розглянуті всі можливі варіанти і випадки (повна індукція), ми можемо застосувати дедукцію і сформулювати частковий висновок, наприклад, Власник акцій компаній X, Y і Z менше ризикує зазнати фінансових втрат, ніж власник акцій однієї компанії X. Звичайно, такий частковий висновок потребує перевірки. По-перше, необхідно пересвідчитися у тому, що початковий висновок дійсно сформульований на основі повної індукції. По-друге, необхідно перевірити, чи наш дедуктивний висновок також є повним, тобто має розумну підставу.

На відміну від нуклеарної, консеквенціальна дедукція майже завжди є теоретично коректною, оскільки певна причина може мати лише одну дію, але в складних економічних системах дедукція від причини до наслідку може бути помилковою (некоректною). Тому

доцільно зробити перевірку на основі інших подібних випадків або експерименту. Метою такої перевірки є виявлення можливого впливу на результат інших причин. Наприклад, якщо протягом останніх років ціни на продукцію підприємства (наприклад, комплектуючі до комп'ютерів) постійно падали, можна зробити висновок, що у наступному році прибутковість (рентабельність) продажу буде меншою. Але цей дедуктивний висновок потрібно перевірити, оскільки може статися так, що рівень витрат зменшуватиметься швидше, ніж рівень цін.

Крім розглянутих вище підходів, у стратегічному аналізі можуть застосовуватися й інші види індукції (математична, реконструктивна, експериментальна).

Окрім загальнонаукових методичних прийомів у процесі проведення стратегічного аналізу виникає необхідність застосування різних прикладних прийомів, які можуть бути об'єднані у декілька груп за такими ознаками:

за видами: ситуаційний аналіз, прогнози і передбачення, планування стратегії, аналіз стратегічних операцій і прийняття рішень;

- за ступенем формалізації аналізу (формалізований та інтуїтивний).

До неформалізованих належать такі методи:

- експертних оцінок і сценаріїв,
- психологічні,
- морфологічні,
- порівняльні,
- побудови системи показників,
- побудови системи аналітичних таблиць.

Ці методи характеризуються певним суб'єктивізмом, оскільки в них велике значення мають інтуїція, досвід та знання аналітика.

До формалізованих методів фінансового аналізу належать ті, в основу яких покладено жорстко формалізовані аналітичні залежності, тобто методи:

- ланцюгових підстановок,
- арифметичних різниць,
- балансовий,
- виокремлення ізольованого впливу факторів,
- відсоткових чисел,
- диференційний,
- логарифмічний,
- інтегральний,
- простих і складних відсотків,
- дисконтування.

У процесі стратегічного аналізу широко застосовуються і традиційні методи економічної статистики (середніх та відносних величин, групування, графічний, індексний, елементарні методи обробки рядів динаміки), а також статистико-математичні методи (кореляційний аналіз, дисперсійний аналіз, факторний аналіз, метод головних компонентів).

Метод системного аналізу ґрунтується на дослідженнях різних об'єктів за допомогою їх як систем і аналізу цих систем. У практичній діяльності можна виділити такі типові ситуації, які погребують застосування методів системного аналізу:

- виявлення і чітко формулювання проблеми в умовах невизначеності;
- вибір стратегії дослідження і розробок;
- точне визначення систем (межі дослідження, входи, виходи та інші компоненти);
- виявлення цілей розвитку і функціонування системи.

Інформаційний метод передбачає використання

оцінок ділової активності підприємства в минулому. Цей метод у сучасних умовах є найпоширенішим і найнадійнішим методом прогнозування. Його переваги – високий рівень об'єктивності та строге кількісне визначення. Але цей метод має недоліки, пов'язані зі складністю врахування змін майбутньої ринкової ситуації.

Індукція і дедукція належать до категорії загальнонаукових методичних прийомів. Водночас у процесі проведення стратегічного аналізу виникає необхідність застосування різних прикладних методичних прийомів, які можуть бути об'єднані у декілька груп за такими ознаками:

види стратегічного аналізу (ситуаційний аналіз, прогнози і передбачення, планування стратегії, аналіз стратегічних операцій і прийняття рішень);

ступінь формалізації аналізу (формалізований та інтуїтивний).

Одним з основних видів стратегічного аналізу, метою якого є надання рекомендацій щодо розробки стратегій діяльності у різних ситуаціях, що характеризуються високим ступенем невизначеності, є ситуаційний аналіз.

Ситуаційний аналіз, як правило, складається з декількох процедур:

- аналіз макрооточення підприємства;
 - аналіз безпосереднього оточення;
 - аналіз середовища підприємства;
 - конфронтаційний аналіз;
 - детальний аналіз параметрів маркетингової сукупності;
 - синтез результатів.
- Кожна процедура передбачає проведення певних методичних дій, спрямованих на дослідження об'єктів аналізу.

Для дослідження макрооточення підприємства дуже корисними є прийоми збирання і оцінки аналітичної інформації із зовнішні: джерел – спеціалізованих ділових і фінансових видань (Перспективі дослідження, Бізнес, Фінанси України та ін.), довідників інформаційних агентств, звітів торговельно-промислових асоціацій та державних комітетів та комісій, банків та страхових компаній, аудиторських фірм і соціологічних служб тощо.

Отже, аналітики в процесі проведення ситуаційного аналізу зовнішнього середовища працюють з інформацією, що береться з аналітичних оглядів, прогнозів і вивчення тенденцій. Основ інформаційного забезпечення становить глибоке багаторівне дослідження вітчизняного і зарубіжного ринків за широким спектром показників і величин, що впливають на управління і результати діяльності підприємства.

Середовище підприємства, як правило, вивчається з системного погляду, коли підприємство розглядається як відкрита система – «вхід», «перетворювач», «вихід»;

Важливу роль відіграє також аналіз параметрів маркетингової сукупності, який, використовуючи інформацію про ціну, види продукції, місця її виробництва і способи просування на ринок значною мірою впливає на рішення, що приймаються під час формування стратегії підприємства.

Під час визначення стратегічних цілей, а також вибору виду стратегії застосовуються різноманітні методи і технології прогнозного аналізу (прогнозування і передбачення).

5.5. Інформаційна база стратегічного аналізу

Першим кроком аналізу факторів зовнішнього середовища є збір інформації про соціальні, економічні, політичні і технологічні тенденції у змінах середовища існування організації. Для цього часто призначають окремих співробітників в організації або запрошують зовнішніх консультантів, перед якими ставиться спеціальне завдання стежити за різними джерелами інформації, такими як професійні журнали, книги й газети, інформаційні системи, Інтернет, бібліотеки, наукові дослідження, що ведуться в університетах і НДІ, постачальники, розповсюджувачі, покупці, конкуренти й ін.

Інформаційна база стратегічного аналізу – це постійно діюча система взаємозв'язків фахівців, обладнання і концептуальних моделей, призначених для збору, класифікації, аналізу та оцінки інформації, необхідної для стратегічного управління підприємством. Джерелом такої інформації є середовище. За ступенем зв'язків елементів середовища зі стратегічним управлінням підприємства розрізняють такі його складові:

- макрооточення;
- безпосереднє оточення;
- внутрішнє середовище.

Стратегічний аналіз макросередовища включає вивчення впливу економіки держави, правового регулювання, політичних процесів, природних умов і ресурсів, соціальних аспектів на стратегію розвитку підприємства. Ці елементи макрооточення не мають прямого зв'язку з підприємством, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу.

Безпосереднє оточення аналізується за такими

основними компонентами: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили та інші. Воно охоплює тих учасників ринку, з якими підприємство має прямі стосунки або які безпосередньо впливають на його діяльність.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища виявляє можливості і потенціал, на який може розраховувати підприємство у конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище включає такі елементи підприємства: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, організаційну структуру.

Макрооточення і безпосереднє оточення разом складають зовнішнє середовище.

Таким чином, об'єкти стратегічного аналізу розміщуються у трьох частинах середовища: макрооточенні, безпосередньому оточенні і всередині підприємства. Вони мають різний вплив на стратегію діяльності підприємства.

Ефективність стратегічного аналізу залежить від кількості і якості елементів, які складають його інформаційну базу. Це означає, що фахівці-аналітики до початку аналізу стратегії підприємства повинні визначити межі аналізу середовища.

Формування інформаційної бази стратегічного аналізу починається зі збирання інформації щодо критичних елементів середовища такими способами:

- сканування середовища, тобто пошук уже сформованої інформації, яка існує у ретроспективі;
- моніторинг середовища, тобто відстеження поточної і нової інформації;
- прогнозування – спроба окреслити інформацію про майбутній стан середовища.

Для аналізу інформації на підприємстві створюється спеціальна ма оцінки зовнішнього середовища, яка передбачає проведення спеціальних спостережень, пов'язаних з особливими подіями, і регулярних спостережень за станом важливих для підприємства зовнішніх чинників. Проведення спостережень може здійснюватися у різний спосіб. Найбільш поширеними серед них є:

- аналіз матеріалів, опублікованих у періодичній пресі, монографіях, інших інформаційних виданнях;
- участь у професійних конференціях;
- вивчення думок співробітників підприємства;
- проведення нарад з проблемних питань на підприємстві;
- аналіз досвіду діяльності підприємства. Вивчення компонентів макрооточення не повинно закінчуватися

тільки констатацією того, у якому стані вони знаходилися раніше або знаходяться нині. Потрібно виявити тенденції, характерні для зміни стану окремих важливих факторів і спробувати передбачити тренди розвитку цих факторів, щоб визначити, що загрожує підприємству і і можливості можуть відкритися перед ним у майбутньому.

Система стратегічного аналізу дає необхідний ефект, якщо вона підтримується керівництвом підприємства і забезпечує його інформацією, тісно пов'язаною із системою планування на підприємстві.

Усі ключові стратегічні показники діяльності підприємства разом із показниками, що характеризують виробничий процес, мають кількісно оцінюватися і відображатися у звітах підприємства та його підрозділів.

При складанні звітів, що дають змогу контролювати стратегічний процес, слід дотримуватися таких загальноприйнятих правил;

- інформація і система звітності повинні містити дані не більше, ніж це необхідно для з'ясування надійної картини теперішнього часу. Серед зібраних даних виділяють
- стратегічно важливі змінні і чинники, які мають істотне значення для розвитку підприємства;
- інформація повинна бути необхідною і достатньою для прийняття своєчасних управлінських рішень;
- статистичні звіти повинні відображати відхилення від планових показників, щоб привернути увагу менеджерів і керівництва до з'ясування причин відхилень від поставлених завдань розвитку підприємства;
- звіти і статистичні дані мають бути своєчасними і надавати можливість оперативно коригувати діяльність підприємства.

Звітна та інша інформація дає виконавцям стратегії можливість оцінити показники і забезпечити умови для впровадження нових розробок та дій, які сприятимуть поліпшенню виконання або конкретизації стратегії.

Таким чином, інформаційна база стратегічного аналізу має бути достовірною і своєчасною.

До неформалізованих належать такі методи:

- експертних оцінок і сценаріїв,
- психологічні,
- морфологічні,
- порівняльні,
- побудови системи показників,

– побудови системи аналітичних таблиць.

Ці методи характеризуються певним суб'єктивізмом, оскільки в них велике значення мають інтуїція, досвід та знання аналітика.

До формалізованих методів фінансового аналізу належать ті, в основу яких покладено жорстко формалізовані аналітичні залежності, тобто методи:

- ланцюгових підстановок,
- арифметичних різниць,
- балансовий,
- виокремлення ізольованого впливу факторів,
- відсоткових чисел,
- диференційний,
- логарифмічний,
- інтегральний,
- простих і складних відсотків,
- дисконтування.

У процесі стратегічного аналізу широко застосовуються і традиційні методи економічної статистики (середніх та відносних величин, групування, графічний, індексний, елементарні методи обробки рядів динаміки), а також статистико-математичні методи (кореляційний аналіз, дисперсійний аналіз, факторний аналіз, метод головних компонентів).

Метод системного аналізу ґрунтується на дослідженнях різних об'єктів за допомогою їх як систем і аналізу цих систем. У практичній

діяльності можна виділити такі типові ситуації, які погребують застосування методів системного аналізу:

- виявлення і чітко формулювання проблеми в умовах невизначеності;
- вибір стратегії дослідження і розробок;
- точне визначення систем (межі дослідження,

входи, виходи та інші компоненти);

- виявлення цілей розвитку і функціонування системи. Інформаційний метод передбачає використання оцінок ділової активності підприємства в минулому. Цей метод у сучасних умовах є найпоширенішим і найнадійнішим методом прогнозування. Його переваги – високий рівень об'єктивності та строге кількісне визначення. Але цей метод має недоліки, пов'язані зі складністю врахування змін майбутньої ринкової ситуації.

Використання видів, прийомів та методів аналізу для конкретних цілей вивчення фінансового стану підприємства в сукупності становить методологію та методику аналізу.

Методи фінансового аналізу – це комплекс науково-методичних інструментів та принципів дослідження фінансового стану підприємства. Фінансовий аналіз здійснюється за допомогою різних моделей, які дають змогу структурувати та ідентифікувати взаємозв'язки між основними показниками. Існують три основні типи моделей, які застосовуються в процесі аналізу фінансового стану підприємства: дескриптивні, предикативні та нормативні.

До дескриптивних моделей належать: побудова системи звітних балансів; подання фінансової звітності у різних аналітичних розрізах; вертикальний та горизонтальний аналіз звітності; система аналітичних коефіцієнтів; аналітичні записки до звітності.

Предикативні моделі – це моделі передбачувального, прогностичного характеру. Вони використовуються для прогнозування доходів та прибутків підприємства, його майбутнього фінансового стану. Найбільш поширені з них: розрахунки точки критичного обсягу

продажу, побудова прогностичних фінансових звітів, моделі динамічного аналізу (жорстко детерміновані факторні та регресійні моделі). *Нормативні моделі* – це моделі, які уможливають порівняння фактичних результатів діяльності підприємства із нормативними (розрахованими на підставі нормативу). Ці моделі використовуються, як правило, у внутрішньому фінансовому аналізі, їхня суть полягає у встановленні нормативів на кожну статтю витрат стосовно технологічних процесів, видів виробів та у розгляді і з'ясуванні причин відхилень фактичних даних від цих нормативів.

Фінансовий аналіз значною мірою базується на застосуванні жорстко детермінованих факторних моделей. Підбиваючи підсумок розгляду сутності оцінки фінансового стану підприємства, слід іще раз підкреслити, що необхідність та значення такої оцінки зумовлені потребою систематичного аналізу та вдосконалення роботи за ринкових відносин, переходу до самоокупності, самофінансування, потребою в поліпшенні використаня фінансових ресурсів, а також пошуком у цій царині резервів зміцнення фінансової стабільності підприємства [3].

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Назвіть переваги стратегічного планування?
2. Розкрийте структуру стратегічного плану?
3. Перелічте особливості управління стратегічним потенціалом?
4. Назвіть основні риси стратегічного планування?
5. Порівняйте стратегічне та оперативне управління організацією?

ТЕМА 6. SWOT-аналіз

≡ План викладу ≧

6.1. *Поняття SWOT-аналізу*

6.2. *Аналіз зовнішнього середовища організації*

6.3. *Аналіз внутрішнього середовища організації, її стратегічного потенціалу*

Ключові поняття та терміни: SWOT-аналіз, слабка сторона, сильна сторона, маркетинг, інновація.

6.1. *Поняття SWOT-аналізу*

Рішення про необхідність уточнення, припинення, розробки нових стратегій та інших планових документів, виділення додаткових ресурсів тощо формується під час здійснення управління на підставі результатів стратегічного моніторингу та аналізу і надається для його реалізації до системи стратегічного планування. При цьому в цій системі мають бути передбачені та впроваджені як традиційний режим і механізм її функціонування (режим розв'язання стратегічних проблем, що не потребують негайних дій, проте мають постійно перебувати під контролем, або стратегічних проблем, які можна врегулювати у межах нормального циклу стратегічного планування), так і робота її в умовах виникнення форс-мажорних обставин, що можуть суттєво впливати на систему не тільки в короткостроковій, а й у середньостроковій і довгостроковій перспективі, а тому вимагають негайних дій. Рішення про застосування того або іншого режиму функціонування системи стратегічного планування має формуватися під час здійснення управління на основі проведення стратегічного аналізу, а саме SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – представляє собою діагностичну процедуру оцінки поточного стану, незадіяних ресурсів та загроз діяльності установи, як із зовні, так і з середини, дає можливість правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією у майбутньому на основі поєднання/порівняння негативно та позитивно впливаючих на діяльність суб'єкта факторів (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому і внутрішньому оточенні.

Головною метою SWOT-аналізу є забезпечення процесу стратегічного планування корпоративної стратегії інформацією про переваги і вади, можливості та існуючі загрози, який може використовуватися для аналізу діяльності конкретних підрозділів/відділів з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

Для обґрунтування корпоративної стратегії фірми (підприємства) необхідно проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз про конкурентоспроможність підприємства, обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їхніх груп. Для цього всі фактори, що розглядаються, потрібно віднести до позитивно чи негативно діючих, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз відносно зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно внутрішнього середовища. Тим самим аналізуються екзогенні та ендогенні фактори розвитку підприємства чи регіону, що дозволяє систематизувати проблемні ситуації, краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку установи на перспективу.

Під час вибору оптимальної стратегії для фірми аналітики користуються двома підходами:

1) від внутрішніх факторів (сильні і слабкі сторони) до зовнішніх (можливостей розвитку та загроз) – власне SWOT-аналіз;

2) від зовнішніх до внутрішніх факторів – TOWS-аналіз.

Обидва підходи взаємно доповнюють один одного. Якщо перший підхід дозволяє з'ясувати, яким чином фірма може впливати на зовнішнє середовище, то другий підхід показує вплив зовнішніх факторів на перспективи діяльності фірми. Застосування цих двох підходів дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства на перспективу з урахуванням їхніх особливостей відповідно до змісту двох головних стратегій (рис. 1):

1) стратегії адаптації до середовища;

2) стратегії формування середовища.

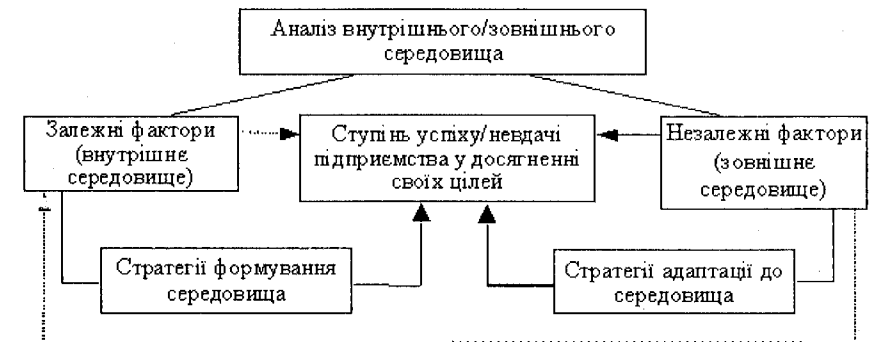


Рис.1. Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів

В основу даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі.

SWOT-аналіз схожий на складання стратегічного балансу: *сильні сторони* – це активи підприємства в конкурентній боротьбі, а його слабкі сторони – пасиви.

6.2. Основні етапи застосування SWOT-аналізу

Рішення про застосування того або іншого режиму функціонування системи стратегічного планування має формуватися під час здійснення управління на основі проведення стратегічного аналізу, а саме SWOT-аналізу, на основі послідовного виконання етапів саме аналізу, прогнозування та планування.

Характеристика конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку підприємства чи регіону, розроблення стратегічного плану розвитку здійснюється на основі діагнозу стартових умов регіонального розвитку шляхом SWOT-аналізу екзогенних та ендогенних факторів.

SWOT – аналіз сильних та слабких сторін свого підприємства чи регіону, можливостей щодо змін на краще та загроз щодо його позитивного розвитку здійснюється, виходячи з того, що сильні сторони (Strengths) – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс підприємства чи регіону, можуть зумовити формування конкурентної переваги; слабкі сторони (Weaknesses) – види діяльності, ресурси, обставини, які використовуються неефективно або не за призначенням, ускладнюють умови розвитку;

– можливості (Opportunities) – можливості, шанси, що їх можна використати для досягнення стратегічних цілей (результатів) розвитку підприємства чи регіону, це існуючі особливості, умови, сприятливі для розвитку підприємства чи регіону, що є або можуть виникнути в майбутньому;

загрози (Threats) – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху в напрямі досягнення місії та цілей розвитку підприємства чи регіону, що є або можуть виникнути в майбутньому.

На практиці під час проведенні SWOT-аналізу у тій частині, яка стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз, застосовуються прийоми ранжування та імовірнісної оцінки факторів. При цьому можуть бути використані дві методики:

1) вибираються тільки «парні» фактори можливостей і загроз (наприклад, «зростання грошових доходів населення» – це можливість, а «зменшення грошових доходів населення» – загроза);

2) фактори можливостей і загроз можуть бути незалежними (наприклад, вихід на ринок іноземних конкурентів з нижчим рівнем витрат-загроза, яка в процесі аналізу не має «парної» можливості).

Під час проведення аналізу зовнішніх факторів досить часто виникає проблема формалізації і кількісної оцінки різних економіко-соціальних категорій і явищ. Для оцінки різних зовнішніх факторів у стратегічному аналізі застосовуються різноманітні коефіцієнти, індекси, тести і т.п.

Наприклад, якщо необхідно проаналізувати, який рівень нестабільності очікує на підприємство у майбутньому, можна використати тест І. Ансоффа:

1. Необхідно визначити головний ринок, який має вирішальне значення в процесі зростання підприємства і формування прибутку.

2. Використовуючи табл. 1, необхідно вибрати опис у кожній з трьох категорій, який найкраще характеризує ринок протягом останніх 5-ти років. За «шкалою нестабільності» в останньому рядку таблиці потрібно співставити коленому опису певне число (1, 2, 3 і т.д.).

По-перше, конкурентне середовище, добре знайоме на регіональному або національному рівнях, може різко змінитися в разі виходу на глобальний (міжнародний) рівень.

По-друге, стратегія, яка приносила успіх вчора, може бути неефективною у нестабільному майбутньому середовищі.

По-третє, прогнози можливостей і загроз, які очікують підприємство, є досить ненадійними.

Під час проведення аналізу зовнішніх можливостей і загроз необхідно враховувати два важливих аспекти. По-перше, аналіз зовнішнього середовища підприємства не може бути процесом, коли аналітик механічно підставляє дані в готові моделі і отримує результати. Для однакових даних може існувати декілька імовірних сценаріїв розвитку подій в галузі. Незважаючи на те, що жодна методика проведення стратегічного аналізу не може гарантувати знаходження єдиного правильного рішення, недоцільно використовувати спрощені методи проведення стратегічного аналізу або покладатися на інтуїцію і випадкові спостереження під час прийняття рішень.

По-друге, аналіз зовнішніх можливостей і загроз повинен бути своєчасним і ґрунтуватися на актуальній і перевіреній інформації. Ці дві умови вказують на необхідність творчого і оперативного підходу до проведення тієї частини SWOT-аналізу, яка стосується вивчення зовнішніх можливостей і загроз.

SWOT-аналіз не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Це легкий у застосуванні інструмент швидкої оцінки стратегічного становища компанії.

З погляду формування стратегії сильні сторони важливі, тому що вони можуть бути використані як основа стратегії та конкурентної переваги.

6.3. Аналіз зовнішнього середовища організації

Можливості та загрози зовнішнього середовища необхідно оцінювати за методикою, поділяючи їх на окремі розділи, наприклад, економіка, політика/законодавство, науково-технічний прогрес, природне середовище, соціальна сфера. Цей перелік можна розширювати або скорочувати, так само як перелік факторів, що належать до кожного розділу.

Можливості і загрози перебувають поза зоною контролю організації. Таким чином, вони можуть розглядатися як зовнішні, що ставляться до елементів ринкового середовища. Аналіз навколишнього середовища має на меті виявити потенційні загрози та можливості, з якими підприємство може зустрітись в майбутньому. Звичайно їх виділяють у сім областей:

- 1) економічні фактори;
- 2) політичні фактори;
- 3) ринкові фактори;
- 4) фактори технології;
- 5) фактори конкуренції;
- 6) міжнародні фактори;
- 7) соціокультурні фактори.

Результатом такого аналізу може стати перелік майбутніх загроз та можливостей з урахуванням їх значення і ступеня впливу на підприємство.

Основні елементи, які потрібно розглянути, містять у собі:

- законодавчі/регулюючі/політичні сили. Дії влади у вигляді виконання політики, а також вимоги законодавчого і регулюючого характеру, яким повинні підкорятися компанії;
- суспільні сили (культура). Прямо торкаються компанії, коли незадоволені покупці натискають на організації, чия діяльність сприймається як неприпустима;
- технологічні сили. Технологічні здатності, що допомагають компанії досягати своїх цілей, впливають на продукти, які пропонуються покупцям, і на їхню відповідну реакцію;
- економічна ситуація. Вплив загального стану економіки на формвання купівельного попиту і манеру витратити гроші;
- конкуренція. Природа й масштаб конкурентної погрози. Особливої уваги заслуговують наступні моменти:
 - інтенсивність конкуренції;
 - погроза появи нових конкурентів;
 - потреби покупців на ринку;
 - ринкова влада покупців, дистриб'юторів, постачальників;
 - конкурентоспроможність;
 - тиск із боку товарів-замінників.

Під час вибору факторів потрібно уважно стежити за тим, щоб вони не повторювалися, правильно стосувалися того чи іншого розділу, були суттєвими і мали реальне відношення до фірми.

Необхідно також уникати помилок під час визначення того, що є можливістю, а що – загрозою, оскільки для різних фірм однакові фактори можуть мати протилежний вплив. Наприклад, інфляція у більшості випадків визначається як економічна загроза, але у деяких випадках підприємства, переважно не виробничої

сфери, можуть перетворити цей фактор на сприятливу для себе можливість.

З врахуванням того, що адміністрація та спеціалісти підприємства жодним чином не можуть вплинути на формування зовнішніх умов його функціонування, то число зовнішніх можливостей та загроз необхідно обмежити до реально існуючих.

Ключові фактори конкурентоспроможності – це унікальна комбінація наявного потенціалу підприємства з накопиченим досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяє випуску конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі [46].

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства (мікросередовища) спрямований на оцінку стратегічного потенціалу підприємства і окремих його функціональних підсистем. З метою спрощення обстеження при аналізі внутрішнього середовища підприємства (мікросередовища), спрямованого на оцінку стратегічного потенціалу підприємства і окремих його функціональних підсистем, рекомендується включити п'ять основних функцій: маркетинг, фінанси, виробництво, кадри, а також організаційну культуру підприємства.

Наприклад, аналітики можуть вважати перевагою високу ринкову частку фірми, можливість економії на масштабах виробництва чи наявність значного власного капіталу. У той же час низький рівень сервісного обслуговування, використання застарілого обладнання, низь-

ка рентабельність та поганий менеджмент є, безперечно, слабкими місцями фірми.

Ефективна діяльність підприємства не може здійснюватися без систематичного визначення та використання наявних можливостей, тому що потенціал організації, звичайно, вище рівня його фактичної реалізації. Без характеристики накопиченого потенціалу підприємства неможливо висувати перспективні цілі, виробляти оптимальну стратегію їхнього досягнення.

Потенціал – це наявні засоби, запаси та джерела, що можуть бути використані для досягнення визначеної мети.

Виробничий потенціал – це система взаємопов'язаних, відповідним чином організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які складають, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства. Йому притаманні всі риси системи: цілісність, цілеспрямованість, складність, взаємозамінність, взаємозв'язок, гнучкість тощо.

Для оцінки наявного потенціалу підприємства використовуються три підходи:

1) ресурсний підхід. Для докладного вивчення та виявлення потенційних можливостей виробничої системи її мікросередовище може розглядатися з позицій наявних ресурсів (виробничих, технічних і технологічних, кадрових, маркетингових). Тому аналіз внутрішнього середовища організації, спрямований на оцінку наявного потенціалу з погляду його сильних і слабких сторін, стосується практично всіх її ресурсів (матеріальних, трудових, енергетичних, інформаційних). У даному випадку величина потенціалу визначається як сума фізичних і вартісних оцінок окремих його складових;

2) структурний (функціональний) підхід спрямований на визначення раціональної структури виробничого

потенціалу підприємства й оцінює його рівень, виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень. Аналіз і оцінка структурних характеристик потенціалу підприємства пов'язані з певними труднощами. Складно встановити значення кожного типу ресурсів окремо для діяльності всього потенціалу. Дослідження різних підсистем підприємства з позиції структурно оформлених виробничо-господарських функцій, кожна з яких включає набір процесів і елементів організації, дозволяє розглядати структурний підхід як функціональний. Це дає можливість оцінювати потенціал підприємства як сукупність накопичених можливостей різних функцій (виробництва, НДР, маркетингу, а також навички загальнофірмового управління);

3) проблемно-орієнтований (цільовий) підхід до оцінки можливостей підприємства, спрямований на оцінку наявного потенціалу з позиції забезпечення досягнення поставлених цілей і визначає його величину як рівень відповідності окремих його складових необхідним параметрам. Тобто, здійснюється аналіз і оцінка рівня відповідності потенціалу конкретним цілям і виявляється необхідність нарощування певних його складових.

Потенціал, що забезпечує досягнення цілей організацій у майбутньому, є одним із кінцевих продуктів стратегічного управління.

Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін рекомендується проводити як порівняльний аналіз, причому головний напрям уваги має спрямовуватися на конкурентоспроможність підприємства. Це означає, що внутрішні фактори-це, насамперед, фактори конкурентоспроможності.

Аналітики, які намагаються провести стратегічний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, повинні

оцінити його відносні досягнення за цілою низкою показників, серед яких потрібно виділити такі групи:

1. Прибутковість (обсяг прибутку, прибутковість інвестиційного капіталу, розмір виплати дивідендів на акцію, прибутковість по збуту та ін).

2. Репутація (імідж), яка може бути описана такими поняттями як прихильність споживачів, довіра ділових партнерів тощо.

3. Продуктивність (витрати на одиницю продукції, середньоденний виробіток тощо).

4. Продукція, її структура і асортимент.

5. Фінансові ресурси (структура капіталу, випуск акцій, рух коштів, зміна оборотності капіталу, виплата дивідендів тощо).

6. Виробничі потужності, будівлі і споруди (квадратні метри, постійні витрати та інші показники).

7. Дослідження і впровадження новинок (прямий і непрямий ефект, грошові та якісні показники).

8. Організація фірми (заходи із впровадження нових управлінських структур, створення нових підрозділів).

9. Трудові ресурси (підвищення професійного рівня, робоча дисципліна тощо).

10. Соціальна відповідальність (працевлаштування безробітних, підтримка благодійних фондів і організацій тощо).

Перераховані вище показники можуть ранжуватися за важливістю («зважуватися») або оцінюватися без зважування. Другий підхід, коли кожному з факторів присвоюється певний ваговий коефіцієнт, є теоретично обґрунтованим і тому рекомендується для практичного застосування.

Конкурентна сила (C_3) підприємства визначається шляхом порівняння оцінок даного підприємства з

основними конкурентами. Досить часто подібні оцінки здійснюються в ході реалізації бенчмаркінгового проекту, але в деяких випадках застосовується оцінка «абсолютної» конкурентної сили.

Вихідним пунктом у виборі варіантів сценарію розвитку є дослідження співвідношення сильних та слабких сторін (потенціалу, загроз та можливостей) розвитку підприємства чи регіону. Оцінка кожного з нематеріальних елементів SWOT-аналізу може здійснюватися експертним методом із застосуванням квазіекономічного чи математичного апарату.

Оцінка абсолютної конкурентної сили підприємства здійснюється за такою методикою. Спочатку вибирається перелік факторів, що визначають сильні і слабкі сторони діяльності підприємства. Потім проводиться порівняння оцінок цих факторів з оцінками найсильніших конкурентів, причому показник абсолютної конкурентної сили розраховується як алгебраїчна сума різниць між оцінками підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Укажіть основні характеристики стратегічної позиції підприємства?
2. Які основні методи прогнозування динаміки середовища організації Вам відомі?
3. Наведіть стратегічні альтернативи діяльності підприємства?
4. Розкрийте процедуру вибору стратегічних альтернатив?
5. Які складові аналізу зовнішнього середовища організації?

ТЕМА 7. БЕНЧМАРКІНГ

≤ План викладу ≥

- 7.1. Історія розвитку бенчмаркінгу
- 7.2. Принципи та види бенчмаркінгу
- 7.3. Методологія бенчмаркінгу

Ключові поняття й терміни: бенчмаркінг, метод, методологія.

7.1. Історія розвитку бенчмаркінг

На сучасному етапі формування ринкових відносин в Україні дедалі виразнішим стають притаманні ринку характерні риси, такі як конкурентоспроможність виробництва, оперативність, своєчасність і ризик прийняття рішень. Для виживання і тим більше успішного функціонування в ринкових умовах необхідно правильно визначити базу і критерії порівняння, адже *стратегічна позиція підприємства у ринковому середовищі* – це його позиція щодо конкурентів.

Найкращим інструментом для цього може бути метод об'єктивного порівняння, хоча одних результатів такого порівняння недостатньо, щоб діяти найкращим чином. Протягом останніх років у багатьох країнах успішно використовується метод конкурентного аналізу – бенчмаркінг.

Бенчмаркінг (від англ. benchmarking) – це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного

підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів. Це планомірне вивчення кращої практики конкурентів і лідируючих компаній, порівняння власного бізнесу з еталонними зразками з метою впровадження кращих методів ділової практики. Суть бенчмаркінгу заключається в порівнянні показників своєї організації з показниками конкурентів та кращих організацій, у вивченні і застосуванні успішного досвіду інших у себе на підприємстві.

Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень у значеннях порівнюваних показників і причин таких відхилень та розробці пропозицій щодо їх ліквідації.

Фактично бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування, у якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів.

Назва методу походить від англійських слів «bench» (рівень, висота) і «mark» (відмітка). Це словосполучення переводиться по-різному: «опорна відмітка», «відмітка висоти», «еталонне порівняння»¹.

В Японії benchmarking співвідноситься за змістом з японським словом «dantotsu», яке означає «зусилля, занепокоєння, прагнення кращого стати ще кращим».

Р. Кемп наводить таке визначення: «...пошук та використання найкращої практики в індустрії, що призводить до ефективнішої діяльності власної компанії».

Сучасні визначення поняття бенчмаркінгу включають також можливість запозичення корисного досвіду у будь-якій сфері, незважаючи на територіальні чи культурні межі. Так, компанія Motorola використовувала практику доставки товарів від Federal Express.

Одним із найвлучніших, на наш погляд, визначень

бенчмаркінгу є запропоноване Х.Вазірі: «бенчмаркінг» – це процес постійного порівняння діяльності підприємства, згідно з вимогами клієнтів, щодо прямих конкурентів (найкращих в даній галузі) чи компаній, успішних в певній сфері, задля підвищення ділової ефективності власного підприємства».

Суть сьогоднішнього трактування бенчмаркінгу – це безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми» уникаючи «винаходу колеса. Культура підприємницької діяльності в організації буде орієнтована на такі цінності, як здатність робітників до навчання, підвищення власного потенціалу, що, у свою чергу, слугує поштовхом для розвитку організації. У підсумку компанія зможе зміцнити свою конкурентну позицію, а також досягти підвищення ступеня задоволеності покупців.

Одночасно з цим бенчмаркінг є найбільш дієвою школою накопичення досвіду і знань по ефективному використанню виробничих ресурсів – це засіб для вдосконалення діяльності та практики кращої якості з використанням досвіду найкращого в даній сфері.

У Центрі продуктивності і якості бенчмаркінг розглядають як процес постійного дослідження найкращих практик, що визначають найбільш високу характеристику конкурентоздатності.

Отже, у разі бенчмаркінгу за порівняльні аналоги можна брати підприємства-конкуренти; підприємства, які є провідними у відповідній галузі; суб'єкти господарської діяльності інших галузей, структурні підрозділи досліджуваного чи інших підприємств.

Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники

фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів).

Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології виробництва і збуту продукції, головну увагу приділяють пошуку резервів зниження витрат виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Оскільки ринок є системою, яка постійно та динамічно розвивається, суб'єкти господарювання мають здійснювати перманентний бенчмаркінг, дбаючи про забезпечення стабільної конкурентоспроможності, що ґрунтується на виявленні та впровадженні інновацій і раціоналізаторства.

Поняття «бенчмаркінг» вперше з'явилося в 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS для оцінки ефективності бізнесу. Тоді був сформульований основний принцип бенчмаркінгу, який полягав у тому, щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах.

Цілеспрямовано використовувати бенчмаркінг почала компанія Rank Xerox у момент важкої кризи в 1979 році для аналізу витрат і якості власних продуктів в порівнянні з японськими аналогами.

Термін «бенчмаркінг» є англomовним і не має однозначного перекладу на українську мову.

У 1979 р. американська компанія Ксерокс, яка через високу собівартість продукції опинилася під значним тиском з боку японських конкурентів, приступила до проекту «Бенчмаркінг конкурентоздатності для аналізу витрат і якості власних продуктів у порівнянні з японськими».

З метою оптимізації виробничих функцій було проаналізовано ефективність виконання окремих процесів

цією фірмою у порівнянні з підприємствами інших галузей виробництва. Завдяки цьому вдалося розв'язати важливі функціональні проблеми стосовно техніки реалізації продукції, зокрема прискорити процес її відвантаження, вдосконалити систему складування і т. ін.

Пізніше бенчмаркінг одержує широке поширення серед фахівців США, його філософія використовується в багатьох фірмах – «HP», «Dupont», «Motorola». В даний час бенчмаркінг вважається найефективнішим напрямком консалтингу.

Бурхливий розвиток бенчмаркінгу відбувається, починаючи із середини 80-х років. У цей період публікуються перші статті в «Харвард Бізнес Ревью».

У 1989 р. Pims проводить форум – Рада по бенчмаркінгу, на якому колективно розробляється методологія бенчмаркінгу і основи його застосування на підприємствах; у цьому ж році з'являється перша книга, написана одним з керівників Ксерокс. Фахівці починають писати про типи бенчмаркінга, розробляються різні моделі.

Згідно Бернардо де Суза (Bernardo de Sousa), фахівця з контролю за якістю Ciba Geigy, за останні 50 років світ побачив чотири етапи змін у філософії управління:

1. 1950-і роки – «Управління завданнями» (Management by Objectives);
2. 1970-і роки – «Графіки Цінностей» – «собаки», «грошові корови», «ніші» і «висхідні зірки» (The Value Chart);
3. 1980-і роки – «Випередити конкурентів» (Beat The Competition);
4. 1990-і роки – Концентрація на «Процесах» (Focus on Processes).

Зміни, що відбуваються з часом у філософії менеджменту, відображають конкурентне середовище, що змінюється. У 50-х роках, коли попит був більше пропозиції,

до завдань менеджменту входило лише встановлення кінцевих критеріїв і відстежування процесу їх досягнення. Проте вже в дев'яностих роках пропозиція значно перевищувала попит і менеджмент почав замислюватися про те, як випередити показники конкурента у виробничих і маркетингових «процесах».

Результати використання даної практики були вражаючими: ефективність використання маркетингу в компанії зросла до 1981 року на третину, на 90 % зменшилися дефекти обладнання в процесі виробництва. Незабаром бенчмаркінг набув широкого розповсюдження і став одним з найвагоміших елементів покращення діяльності компанії.

На початку XXI століття все більшу популярність завоюють концепції стратегічного і глобального бенчмаркінгу, з допомогою яких компанії посилюють свою конкурентоздатність. Звичайно, ці концепції недоцільно впроваджувати у тих компаніях, які не відчувають у цьому потреби.

В даний час бенчмаркінг вважається найефективнішим напрямком консалтингу.

Організації, які найбільш активно займаються бенчмаркінгом сьогодні:

1. Bank of America
2. American Express
3. Xerox
4. TRW
5. U.S. Army
6. Eastman Kodak
7. U.S. Department of veterans affairs
8. Internal revenue service
9. Nasa
10. U.S. Navy

Доцільність бенчмаркетингу для покращення ділової досконалості можна проілюструвати на рис. 1.

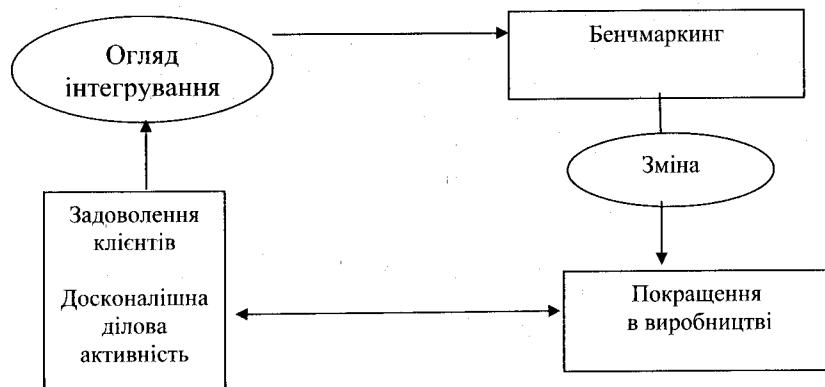


Рис. 1. Середовище використання бенчмаркінгу

Застосування бенчмаркінгу полягає в чотирьох послідовних діях: розуміння деталей власних бізнес-процесів, аналіз бізнес-процесів інших компаній, порівняння результатів своїх процесів з результатами аналізованих компаній та впровадження необхідних змін для скорочення розриву.

Бенчмаркінг пов'язаний з постановкою цілей та є одним з компонентів процесу планування. Деякі дослідники поєднують його з циклом Демінга, що включає в себе чотири елементи: плануй, здійсни, перевіряй, дій. Окремі моделі бенчмаркінгу включають в себе до 30 кроків, які необхідно пройти для досягнення кінцевого результату. Бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча насправді він є більш деталізованим, формалізованим і упорядкованим, ніж підхід конкурентного аналізу (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння підходів бенчмаркінгу і конкурентного аналізу

Характеристики процесу	Аналіз конкурентів	Бенчмаркінг
Загальна мета	Аналіз стратегії конкурентів	Аналіз того, чому і як добре роблять конкуренти або лідируючі підприємства/ підрозділи
Предмет вивчення	Стратегії конкурентів	Методи ведення бізнесу, що задовольняють потреби покупців
Об'єкт вивчення	Товари і ринки	Методика, процеси ведення бізнесу
Основні обмеження	Діяльність на ринку	Необмежений
Значення для ухвалення рішення	Певне	Дуже велике
Основні джерела інформації	Галузеві експерти й аналітики	Підприємства – лідери в галузі, поза галуззю, конкуренти, внутрішні підрозділи і т.д.

Опора на відпрацьований і перевірений практикою досвід сприяє зниженню ризику, дозволяє підприємцям уникнути багатьох помилок, скоротити тимчасові і фінансові витрати, пов'язані з набуттям власного досвіду шляхом проведення експериментів, напрацювати досвід проведення організаційних змін і, таким чином, створити базу для подальшого вдосконалення організації і управління, розраховуючи на власні сили.

Фактично бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування й аналізу не від досягнутого, а відповідно до досягнень конкурентів, тобто орієнтиром у розробці стратегічних планів є не власні досягнення, а найкраща практика конкурентів. Іноді у світовій практиці бенчмаркінг використовується не стільки

для формування стратегії, скільки для вирішення менш комплексних завдань: зниження виробничих витрат, збільшення ефективності процесу реалізації продукції, раціоналізації організаційної структури тощо.

Таким чином *бенчмаркінг* – це:

- процес безперервного удосконалення;
- визнання сфер, в яких удосконалення дозволить отримати найістотніші результати з ключових питань бізнесу або відносин з клієнтами;
- визначення стандартів там, де нагромаджено найкращий досвід;
- визначення кращих компаній, які дотримуються цих стандартів;
- адаптація і застосування отриманих від такого аналізу ідей з метою приведення бізнесу у відповідність зі стандартами і отримання переваги над ними;
- визначення того, що на думку споживача, відрізняє звичайний продукт від найкращого продукту.

7.2. Принципи бенчмаркінгу

Бенчмаркінг базується на основних принципах, з яких Watson G.H. виділяє наступні:

1. Взаємність. Бенчмаркінг є діяльністю, заснованою на взаємному відношенні, згоді й обміні даними, що забезпечують «виграшну» ситуацію для обох сторін, що потребує погодження меж діапазону інформації, порядку обміну даними, логіки проведення дослідження. У бенчмаркінговому альянсі будь-який партнер повинен мати гарантії по поводженню інших і тільки повага правил гри всіма учасниками гарантує усім гарний результат.

Усе повинно бути заздалегідь встановлене і погоджено.

2. Аналогія. Оперативні процеси партнерів повинні бути схожими. Може бути оцінений будь-який процес, тільки б група дослідження могла перевести його в культурний, структурний і підприємницький контекст свого підприємства. Аналогія процесів і встановлення критеріїв добору партнерів по бенчмаркінгу є тим, від чого залежить успіх діяльності.

3. Вимір. *Бенчмаркінг* – це порівняння характеристик, обмірюваних на декількох підприємствах, метою якого є встановлення того, чому існують розходження в характеристиках і як досягти їхнього найкращого значення. Найважливішим вважається визначення ключових характеристик процесу, що дозволяє поліпшити характеристики на основі вивчення процесу.

4. Вірогідність. Бенчмаркінг повинен проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на базі інтуїції.

При проведенні бенчмаркінгу можна виділити кілька етапів.

1. Визначення об'єкта бенчмаркінга. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства в змінах, поліпшенні; проводиться оцінка ефективності діяльності підприємства; вивчаються основні операції, що впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється на скільки глибоким повинен бути бенчмаркінг.

2. Вибір партнера по бенчмаркінгу. Необхідно установити, яким буде бенчмаркінг зовнішнім чи внутрішнім; проводиться пошук підприємств, що є еталонними; встановлюються контакти з цими підприємствами; формулюються критерії по яким буде вироблятися оцінка й аналіз.

3. Пошук інформації. Необхідно зібрати інформацію про своє підприємство і партнерів по бенчмаркінгу. Для цього використовуються як первинні так і вторинні дані. Отримана інформація повинна бути всебічно перевірена.

4. Аналіз. Отримана інформація класифікується, систематизується, вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і фактори, що визначають результат.

5. Упровадження. Розробити план упровадження, процедури контролю, оцінювання й аналізувати процесу упровадження. Домогтися, щоб змінювані процеси досягли найвищої ефективності.

У такий спосіб бенчмаркінг можна розглядати як один з найважливіших напрямків стратегічно орієнтованих маркетингових досліджень.

Бенчмаркінг не повинен бути:

- процедурою, яку виконують формально;
- клонуванням, тобто копіюванням чужого досвіду без урахування стратегії фірми, масштабів бізнесу та інших особливостей;
- абсолютизацією стандартів якості та інших ідей, визнаних більшістю;
- єдиним методом отримання відповіді на запитання, яким чином більшити продуктивність бізнесу.

7.3. Види бенчмаркінгу

Існує декілька видів бенчмаркінгової діяльності, які відрізняються за складністю завдань, що ставляться (прості і складні), за спрямованістю (внутрішня і зовнішня), за рівнем, на якому передбачається проводити бенчмаркінг (стратегічний і операційний).

Більше 40 % найбільших корпорацій світу (за списком Fortune 500) використовують різні типи бенчмаркінгу. Такі відомі компанії як *Alcoa*, *T&T,DEC*, *3M*, *Xerox* та *IBM* своїми успіхами значною мірою завдячують використанню бенчмаркінга.

Наприклад, у компанії *Toyota* було впроваджено нову систему управління запасами після того, як менеджери компанії відвідали американські супермаркети в 1956 р. Самі спостереження, зроблені у США, стали початком розвитку системи «саме вчасно» (Just-in time – JIT) у цій японській корпорації.

Надзвичайно важливими для досягнення успіху стали бенчмаркінгові дослідження, проведені компанією *Xerox*. Керівництво компанії спрямувало команду у спільне підприємство, створене у Японії разом з компанією *Fuji*, для того, щоб вивчити досвід конкурентних переваг і зміг випередити своїх основних конкурентів, таких як *Canon*.

Отже, у разі бенчмаркінгу за порівняльні аналоги можна брати підприємства-конкуренти; підприємства, які є провідними у відповідній галузі; суб'єкти господарської діяльності інших галузей, структурні підрозділи досліджуваного чи інших підприємств¹.

В економічній літературі виділяють п'ять основних генерацій бенчмаркінгу.

Перша генерація – реверсивний бенчмаркінг:

- орієнтація на продукт, вивчення технічних переваг продукції конкурентів і впровадження відповідних змін у власному виробництві;
- порівняння характеристик продукту, його функціональних можливостей та рентабельності з аналогічними пропозиціями конкурентів;
- конкурентний аналіз особливостей продукту, орієнтованих на ринок.

Друга генерація – конкурентний бенчмаркінг:

- комплексний підхід, у впровадження якого лідером була компанія *Xerox*, особливо в період 1976-1986 рр.;
- порівняння параметрів внутрішніх процесів з конкурентами.

Третя генерація – процесний бенчмаркінг:

- початок вивчення найкращої практики в інших галузях (тобто конкурентний підхід до бенчмаркінгу), приблизно в період 1982-1988 рр.;
- поглиблення вивчення внутрішніх процесів, розширення наукової та інформаційної бази бенчмаркінгу.

Четверта генерація – стратегічний бенчмаркінг:

- систематичний процес оцінки стратегічних альтернатив та підвищення результативності бізнесу через запозичення успішних стратегій від зовнішніх партнерів;
- оцінка перспектив ділового партнерства;
- орієнтація на довгострокове удосконалення;
- внесення фундаментальних змін у бізнес-процеси (реінжиніринг).

П'ята генерація – глобальний бенчмаркінг:

- вивчення досвіду глобальних компаній;
- дослідження питань, пов'язаних з міжнародною торгівлею;
- вивчення можливостей подолання міжнародних бар'єрів;
- зменшення різниці між бізнес-процесами у глобальному середовищі.

Який із видів бенчмаркінгу доцільно використовувати в кожному конкретному випадку, залежить від поставлених перед нею цілей, стадії її розвитку і стану га-

лузі, тобто її основних конкурентів, що можна вирішити на основі інформації, поданої в табл. 2.

Таблиця 2

Види бенчмаркінгу

Вид бенчмаркінгу	Визначення	Коли використовувати	Складнощі при використанні
Внутрішній	Порівняння методів здійснення подібних дій у межах організації. Спроба знайти в межах організації подібну, найбільш успішно виконувану дію.	Після вивчення процесу бенчмаркінгу. Перед тим як проводити бенчмаркінг зовнішній.	Необхідна сильна теоретична підготовка. Необхідність створення власної стратегії внутрішнього обміну інформацією.
Конкурентний	Порівняння ваших методів здійснення яких-небудь видів діяльності з методами здійснення подібних дій вашими конкурентами.	Увесь час – бенчмаркінг повинен стати важливою частиною вашої стратегії. Може здійснюватися як при співробітництві/обміні інформацією з вашим безпосереднім конкурентом, так і без нього.	Важко одержати необхідну для аналізу надійну інформацію.
Спільний (асоціативний)	Декілька організацій, що є або не є конкурентами, укладають угоду про обмін інформацією в межах закритої групи (бенчмаркінговий альянс).	Коли ваші ймовірні (попередньо відібрані) партнери мають достатньо високі стандарти.	Забезпечує одержання інформації тільки щодо членів групи, які не обов'язково використовують «кращу» практику.

Процесний	Вивчення практики побудови бізнес-процесів, як правило, в організаціях, що не є вашими прямими конкурентами, але мають подібні основні бізнес – процеси.	Для впровадження в організації процесу постійного відстежування і впровадження кращих практик ведення бізнесу.	Потребує творчого підходу.
Стратегічний	Систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів	Для впровадження в організації процесу постійного відстежування та впровадження кращих практик ведення бізнесу.	

1. Внутрішній бенчмаркінг зводиться до аналізу та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства. Це спроба знайти в межах організації подібну, найбільш успішно виконувану дію.

2. Зовнішній бенчмаркінг сконцентрований на порівняльному аналізі продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємства в іншій галузі виробництва та надання послуг з метою вдосконалення власних бізнес-процесів.

3. Конкурентний бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів, – сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих

процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Вважається, що найпридатнішим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які призводять до відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає змогу розробити рекомендації щодо скорочення відставання.

3. Спільний (асоціативний) бенчмаркінг має на меті проаналізувати окремі процеси, функції, методи й технології в порівнянні з іншими підприємствами, які не є конкурентами розглядуваного. Фірми, які застосовують схожі методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та зацікавлені в реалізації спільних проектів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших порівнюваних операцій.

4. Процесний бенчмаркінг передбачає вивчення практики побудови бізнес-процесів в організаціях, що не є прямими конкурентами, але мають подібні основні бізнес-процеси, на основі процесу постійного відстежування і впровадження кращих практик ведення бізнесу.

5. Стратегічний. Систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів

Класичним прикладом успішного застосування методології «внутрішнього» бенчмаркінгу може бути корпорація AMP – світовий лідер у виробництві електронних і електричних роз'ємів, кабелів, інших комунікаційних систем. Обслуговуючи автомобільну, комп'ютерну, комунікаційну, енергетичну й інші галузі в 53 країнах світу, AMP щорічно реалізує продукцію на \$6 млрд.

У період із 1992 до 1997 року старші менеджери

корпорації 6 разів на рік виїжджали на заводи, що входять до AMP, для зміцнення довіри і взаємовідносин між керівництвом корпорації і її підприємств. Саме ця практика стала поштовхом для проведення внутрішнього бенчмаркінгу.

Частина підприємств, що належать корпорації, із 1990 року впроваджувала різноманітні програми із вдосконалення процесів на підприємстві, що так і не призвело до вдосконалення організації ведення бізнесу корпорації AMP в цілому. У червні 1997 року була скликана конференція з представників усіх підрозділів корпорації з метою створення єдиного стандарту (системи) ефективної діяльності (Business Excellence template). Було проаналізовано 20 кращих підходів до вдосконалення і розроблено один, що найбільше відповідав вимогам корпоративної культури AMP – Business Excellence Process, який складався з 5 елементів (рис. 2).

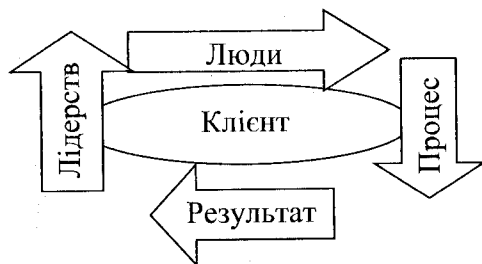


Рис. 2. Складові Business Excellence Process

Кожний елемент мав стандарти виконання поставлених завдань, стандарти поведінки працівників та інші стандарти організації. Метою бенчмаркінгового проекту було поширення цих стандартів в усій корпорації. Business Excellence Process – інструмент, за допомогою якого кожний працівник корпорації сприяв підвищенню продуктивності корпорації.

Суттєві позитивні результати були досягнуті AMP у жовтні 1997 року, після чіткого визначення двох основних цілей: визначення і впровадження «успішно демонстрованої практики» (Successfully Demonstrated Practices – SDP);

впровадження безупинного процесу вдосконалення, очікуваним результатом якого повинно було стати суттєве скорочення витрат.

Ця методологія включала 5 кроків:

1. попередня аргументація застосування цієї методології, збирання інформації про існуючу організацію процесів на підприємствах корпорації;
2. аналіз зібраної інформації;
3. встановлення пріоритетних напрямків вдосконалення на кожному підприємстві;
4. впровадження процесу безупинного вдосконалення;
5. адаптація процесу вдосконалення.

Протягом 1998 року процес безупинного вдосконалення було впроваджено в кожній компанії, що входила до складу AMP. Процес вдосконалення координувався керівниками кожної окремої організації, що забезпечило впровадження цієї методології як частини загальнокорпоративної культури досягнення конкурентної переваги. Наприклад, досвід розпочатої у 1994 році роботи заводу Hamilton Street із вдосконалення процесів управління додатковою вартістю (Value-Added Management – VAM) шляхом зміни системи підтримки рівня продуктивності (Total Productive Maintenance – TPM) було впроваджено у 1998 року на 4-х підприємствах. Створена крос-функціональна група заводу Hamilton Street виявила критичність процесу переробки відбракованих деталей, обравши як «кращий досвід» завод AMP Air.

Результатом проведеного дослідження на цьому заводі і впровадження подібної практики на Hamilton Street стало скорочення тривалості виробничого процесу на 25% і залучення відповідного власника процесу. Окрім цього, вдосконалений процес гарантував злагоджену роботу колективу, підпорядкованого загальним цілям. Далі на підприємстві було налагоджено безупинний внутрішній бенчмаркінг. У квітні 1998 року досвід заводу Hamilton Street був успішно запозичений ще трьома підприємствами, що входять до корпорації AMP.

«Зовнішній» бенчмаркінг. Марк Сміт у часописі Business Engineer наводить приклад успішного застосування «зовнішнього» бенчмаркінгу з метою вдосконалення бізнес-процесів на прикладі найбільшої авіалінії США, яка при вивченні своїх бізнесів-процесів виявила, що ключем для поліпшення її основних характеристик стало зменшення кількості часу, який літак проводить на землі, без зниження якості польотів. Скорочення перебування літака на землі означало гнучкіший розклад, краще задоволення клієнтів і ефективніше використання літака, а усе разом – великий прибуток.

Команда з реінжинірингу передовсім стала вивчати роботу інших авіаліній. Як і в багатьох галузях, у сфері авіаперевезень існувало об'єднання компаній, що дозволяє її членам ефективно обмінюватися інформацією. Такий обмін відбувся, і після тестування авіалінія виявила, що вона відрізняється найменшим у галузі часом обслуговування літака.

Не задовольнившись званням «краща в галузі», авіалінія виявила можливість досягти успіху на вищому рівні і використовувати це як конкурентну перевагу. Але, будучи першою, як цього досягти?

Коли члени команди зібралися разом, щоб узгодити

свої моделі процесів, вони здійснили справжній прорив. Їхні процеси і цільові функції багато в чому відповідали процесам і цільовим функціям обслуговуючої команди в автогонках!

Команда провела декілька тижнів на автодромі Індіанapolisу і вивчила літературу на тему мінімізації часу обслуговування гоночної машини. Члени команди дізналися про спеціалізований інструментарій, про роботу в команді, про спеціальне навчання, загальні цілі і завдання. Команда знайшла найефективніший процес обслуговування літака. Авіалінія, як і раніше, має найменший час обслуговування і кращі показники в галузі. Однак, тепер, коли рекомендації з реінжинірингу вже впроваджені, команда щомісяця незмінно б'є свої власні рекорди.

Бенчмаркінг здійснюється на двох рівнях:

1) *Стратегічний бенчмаркінг* – процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів.

2) *Операційний бенчмаркінг* – більш детальний, ніж стратегічний. Він спрямований на забезпечення переваги над конкурентами (створення конкурентних переваг) у різних функціональних напрямках діяльності фірми – собівартості виробництва, ефективності продажу, дослідженнях і розробках тощо.

Як було вже зазначено, бенчмаркінг може використовуватися на стратегічному і операційному рівнях.

Застосовуючи бенчмаркінг на стратегічному рівні, компанія зосереджується на ряді питань, що дозволяють сформулювати план її подальших дій:

Якою є стратегічна позиція компанії порівняно з основними конкурентами?

Якими є критичні фактори успіху «кращих із кращих»

у конкретному сегменті, (промисловості) якими з них ми володіємо?

Чи створює компанія саме ті продукти або послуги, які задовольняють потреби клієнта?

Чи правильно компанія визначає цільову аудиторію, чи вона функціонує на оптимальному ринку?

Як організація бізнесу впливає на прибутковість компанії?

Операційний бенчмаркінг передбачає пошук відповідей на запитання про ефективність основних і допоміжних (функціональних) процесів та поділяється на бенчмаркінг на процесному рівні і бенчмаркінг на рівні видів діяльності.

Таким чином, більшість підприємств використовує «бенчмаркінг» як один із засобів, за допомогою якого вони залишаються конкурентоспроможними. Але існує велика кількість «пасток», у які потрапляють організації, що вперше використовують концепцію бенчмаркінгу для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Відразу варто зробити застереження, що бенчмаркінгове дослідження звичайно займає біля шести місяців. Керівники, що ініціюють бенчмаркінг, повинні усвідомлювати, що більш короткого шляху немає. Якщо потрібні швидкі зміни, краще вибрати інший спосіб. Успіх проекту бенчмаркінга полягає в строгому дотриманні послідовності процесу еталонного зіставлення. Стратегічний процес бенчмаркінгу включає декілька етапів:

1. Планування.
2. Дослідження.
3. Спостереження і збирання інформації.
4. Аналіз.
5. Адаптація.
6. Удосконалення.

На першому етапі бенчмаркінгового проекту, насамперед, має бути сформована робоча група («команда») бенчмаркінгу. Робоча група бенчмаркінгу найчастіше форметься зі спеціалістів, що належать до різних відділів. Склад групи протягом процесу реалізації бенчмаркінгового проекту може змінюватися.

Завданням такої групи на даному етапі є вибір, опис, і отримання розуміння критичних процесів (визачення параметрів та інших найважливіших для реалізації стратегії процесів для порівняння з «базовими» фірмами-конкурентами, які називаються групою «бенчмарк»).

Робоча група бенчмаркінгу проводить аналіз функціонування та детальний опис господарських операцій компанії відповідно до певних стандартів, у якості яких найчастіше використовують стандарти International Benchmarking Clearinghouse, які мають міжнародне визнання.

На другому етапі дослідження робоча група бенчмаркінгу має вирішити такі завдання:

- визначення системи показників, тобто ключових акторів успіху, індикаторів результативності та ін.;
- ідентифікація підприємств-конкурентів, які можуть бути включені у групу «бенчмарк»;
- збирання необхідних даних.

Перед тим, як збирати інформацію про інші компанії, команда бенчмаркінгу повинна зібрати максимально можливу кількість даних про внутрішні процеси. Це значно спрощує дослідження, дозволяє отримати вичерпний перелік параметрів, необхідних для проведення бенчмаркінгового співставлення.

Таким чином, на попередньому етапі фактори успіху є основою для формування цілей, які будь-яка фірма бажає досягти згідно з обраною стратегією. Цілі, в свою

чергу, є основою формування індикаторів, за якими проводиться аналіз.

Наприклад, за критичним процесом «Маркетинг і збут» визначено такі індикатори досягнення поставлених цілей відповідно до головних факторів успіху, що наведені в таблиці 3.

Таблиця 3

Індикатори досягнення поставлених цілей у критичному процесі «Маркетинг і збут»

Фактор успіху	Індикатор
Висока якість обслуговування	1) скарги на якість обслуговування; 2) помилки під час виконання замовлень; 3) витрати часу на поведення
Найвищий рівень сервісу	4) середній термін виконання замовлення; 5) рентабельність послуг; 6) сума наданих знижок
Висококваліфікований персонал	7) інвестиції у навчання; 8) показник задоволення клінтів роботою персоналу

Наступний крок роботи – ідентифікація підприємств-конкурентів, які можна включити до складу групи «бенчмарк». «Кандидати» повинні не тільки належати до найкращих у галузі, але й бути порівнянними з компанією, що проводить бенчмаркінг (таблиця 4).

У деяких випадках групу підприємств-конкурентів можна вибрати без застосування спеціальних методів, але для уникнення стратегічних помилок доцільно провести ґрунтове дослідження за допомогою допоміжного аналізу. Крім того, за кордоном існує низка організацій,

які допомагають знайти базу порівняння без бенчмаркінгу. Серед найвідоміших організацій – American Productivity & Quality Center (APQC), International Benchmarking Clearinghouse (IBC) – засновник APQC, Competitive Benchmarking Associates, American Society for Training and Development (ASTD) та ін.

Таблиця 4

Види партнерів по бенчмаркінгу

Вид партнера	Переваги	Недоліки
Внутрішній Власне підприємство, будь-який його підрозділ, дочірнє підприємство тощо	– спільні системи зв'язку і доступ до даних; – можливості проведення експериментальних досліджень; – відносно швидкий зворотній зв'язок	– не сприяє зовнішній спрямованості підприємства; – низька ймовірність досягнення якісно нового рівня, підвищення прибутковості бізнесу;
Зовнішній Інші провідні підприємства у відповідній галузі	– схожа структура і завдання; – зовнішня спрямованість підприємства	– поступові зміни практично нездійснені; – стереотипи галузі можуть уповільнювати творчий розвиток
Найкраща практика підприємства, обрані як найкращі у ключових областях	– висока ймовірність швидкого удосконалення; – потенційно високі доходи; – зовнішня спрямованість підприємства	– безперервне або довгострокове інвестування; – потенційно складний для реалізації проект

Інформаційні ресурси, необхідні для здійснення бенчмаркінгу, доступні також он-лайн через Всесвітню Мережу Бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network – GBN). В Україні подібних ресурсів немає, тому збирати інформацію потрібно іншими способами.

Третій етап включає в себе дослідження підприємств, що були включені у групу «бенчмарк». Зокрема, фахівці з робочої групи бенчмаркінгу компанії повинні вивчити, яким чином на інших підприємствах організовано такі процеси як «Маркетинг і збут», «Ідентифікація потреб споживачів», а також, які методи та організаційні рішення використовуються для досягнення цільових індикаторів зростання бізнесу.

Третій етап можна вважати найскладнішим етапом бенчмаркінгового проекту, якщо він здійснюється в Україні чи інших державах, розташованих на території СНД, оскільки вітчизняні підприємства не практикують обмін інформацією і не існує спеціалізованих організацій, які займалися б координацією і збиранням даних для бенчмаркінгу.

Четвертий етап передбачає проведення аналізу робочою групою бенчмаркінгу. Аналізувати – означає не тільки усвідомлювати подібні та відмінні риси, але й розуміти існуючі взаємозв'язки. Крім того, необхідно виявляти можливості впливу, які можуть ускладнити порівняння і фальсифікувати результати.

Після підбиття підсумків та інтерпретації даних, бенчмаркінгова робоча група повинна виявити і проаналізувати характер взаємозв'язку між критичними процесами й аналогічними процесами інших компаній, побудувати прогноз на перспективу.

Результати аналізу можуть бути подані по-різному. Наприклад, для кожного з індикаторів, які використо-

увалися для проведення бенчмаркінгу, може бути побудована окрема аналітична таблиця, в якій зазначають місце (рейтинг) підприємства у групі «бенчмарк». Кожній компанії з вибраної групи присвоюють бали та визначають ту, яка отримує найбільшу кількість балів.

Існують також інші способи аналізу і подання результатів бенчмаркінгу, які можуть змінюватися і комбінуватися відповідно до творчого потенціалу робочої групи бенчмаркінгу та конкретної ситуації.

Керуючись тим, що бенчмаркінг, як метод удосконалення бізнес-процесів, потребує відкритої структури управління змінами, доцільно розробляти програми адаптації, у яких брали б участь усі співробітники. В цьому й полягає даний етап – етап адаптації.

Як свідчить практика, найкращі підсумки від впровадження бенчмаркінгу були отримані в компаніях, які перетворювали результати бенчмаркінгового тестування у принципи діяльності. Якщо цей крок здійснюється перед прийняттям стратегічних управлінських рішень, підприємство отримує відправну точку для створення безперервного процесу адаптації до ринку, що постійно змінюється.

Адаптація результатів бенчмаркінгу може виявитися досить складним етапом. Не буває такого, щоб два підприємства були абсолютно однакові, тому фактори успіху одного з них далеко не завжди можуть стати акторами спіху іншого. Отже, щоб уникнути стратегічної помилки, рекомендується вибирати тільки ті стратегії, які враховують зворотній зв'язок і дозволяють переконатися, що рекомендації можуть бути дієвими і на іншому підприємстві.

Обрані стратегії та принципи діяльності, які спочатку формулюються у загальних виразах, потім повинні бути деталізовані на тактичному й оперативному рівнях.

На останньому етапі проведення бенчмаркінгу – удосконаленні – першим етапом є вибір тих процесів та елементів, запозичених методів і схем, які дозволяють реалізувати стратегію безперервного удосконалення.

Слідуюче завдання даного процесу полягає у тому, що підключити до роботи щодо удосконалення всередині підприємства всіх співробітників.

Прийняття рішення про винесення бенчмаркінгу на рівень всієї компанії обумовлюється розумінням того, що будь-які методи і процеси постійно змінюються. Те, що вчора було найкращим досягненням, завтра може стати стандартом або навіть втратити актуальність. Для того, щоб це не застало підприємство зненацька, потрібно постійно проводити бенчмаркінгові дослідження. Після завершення одного проекту бенчмаркінгу потрібно йти на наступне «коло» – планувати проект.

Отже, бенчмаркінг на сучасному підприємстві має великий потенціал розвитку, який може забезпечити підвищення продуктивності і результативності бізнесу, але цей процес вимагає максимальної уваги і наукового підходу.

Найважливішою перевагою, яку отримує підприємство, що запровадило бенчмаркінг, є перехід до системи безперервного удосконалення, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності ринку. Але не варто забувати, що удосконалення повинно відбуватися швидше, ніж це будуть робити конкуренти; інакше всі зусилля будуть марними – у ринковому середовищі справжню цінність має лише прогрес порівняно з конкурентами, а не зовсім зі своїми минулими досягненнями.

До того ж, слід зазначити, що у процесі проведення стратегічного аналізу ефективність пошуку зовнішньої

інформації про конкурентів та їхні показники значною мірою залежить від того, наскільки правильно організовано такий пошук. Тому за допомогою стратег чого бенчмаркінгу можна визначити цілі та орієнтири для розробки власної стратегії.

Стратегічний бенчмаркінг в принципі потрібен не кожній компанії. Найбільшу перевагу від застосування стратегічного бенчмаркінгу отримують:

- компанії, які раніше ніколи не проводили систематичний і детальний аналіз конкурентів;
- компанії, які функціонують у галузях з високим рівнем конкуренції та мінливим діловим оточенням.

Першою частиною стратегічного бенчмаркінгу є порівняння показників компанії з кількісними (фінансовими) показниками конкурентів. При цьому складають список, до складу якого включають 8-10 компаній, з якими проводять порівняння. В першу чергу доцільно зосередитися на таких показниках як частка ринку темпи зростання, прибутковість.

Обсяг реалізації продукції, необхідний для визначення частки ринку, доцільно брати у вартісному, а не натуральному вираженні.

Темпи зростання визначаються за динамікою зміни ринкових часток конкурентів, включених у групу «бенчмарк». Дані можуть збиратися як у цілому по ринку, так і за окремими сегментами (3-6 сегментів).

Серед показників прибутковості (рентабельності) доцільно вибрати показник рентабельності інвестованих коштів, оскільки саме цей показник найбільше цікавить акціонерів. Рентабельність продажу можна використовувати лише тоді, коли достовірні дані щодо віддачі інвестований капітал отримати неможливо.

Якщо підприємства, включені у групу «бенчмарк», є відкритими акціонерними компаніями і їхні акції котируються на біржі, доцільно вивчити зміну ринкової вартості акцій.

Серед інших кількісних показників, як це не дивно, зарубіжні фірми часто використовують якісний показник – «Ступінь задоволення клієнтів». На жаль, у нашій країні зібрати дину інформацію вкрай важко. Можна проводити власні маркетингові дослідження шляхом опитування клієнтів, але, як правило, витрати на такі дослідження не окупаються.

Друга частина стратегічного бенчмаркінгу – аналіз стратегій поведінки конкурентів ринку. Визначеного алгоритму цієї процедури не існує, але є загальні рекомендації, згідно з якими спочатку необхідно описати загальну стратегію конкурентів. Для цього слід відповісти на такі питання:

На яких етапах ринку концентрується конкурент?

Яку стратегію використовує конкурент – масове виробництво дешевих виробів чи виробництво якісних дорогих виробів?

Який обсяг інвестицій конкурента у певний ринок чи сегмент? Чи вкладаються суттєві кошти у виробничі потужності, маркетинг, мережу постачання, дослідження і розробки, чи конкурент практично не інвестує кошти у цей напрямок бізнесу?

У чому полягають переваги конкурента? За рахунок яких факторів він досягає успіх (якість, технічні параметри продукції, низька собівартість, розвинена мережа продажу, високий рівень обслуговування клієнтів, надійність мережі постачання, потужна система управління, кваліфікований персонал, передові технології тощо)?

Нарешті, третя частина стратегічного бенчмаркінгу – заключна. Маючи кількісні (фінансові) показники, можна визначити найкращі на ринку фірми. Після цього виділяють ті аспекти стратегій конкурентів, які найтісніше пов'язані з досягнутими ними позитивними результатами. У підсумку може виявитися, що окремих елементів стратегії, які раніше розглядалися як важливі й необхідні, у найбільш успішних конкурентів немає взагалі. Разом з тим, можуть бути виявлені елементи, які є суттєвими для досягнення успіху, але яким раніше достатня увага не приділялася.

Прикладом з практики незадовільного стратегічного бенчмаркінгу є дії фірми «Айкон» при виборі агента-постачальника побутової електроніки опинилася перед непростим вибором. З одного боку, можна було вибрати відому і стабільну компанію-виробника (наприклад, таку як Sony), а з іншого – надати перевагу менш відомим постачальникам.

В процесі стратегічного бенчмаркінгу з'ясувалося, що загальний рівень прибутковості фірм-виробників побутової електроніки досить низький, незважаючи на відносно високі темпи зростання продажу у галузі.

Причиною такої ситуації була значна конкуренція, що виникла між різними виробниками і постійно змушувала їх знижувати ціни на продукцію. Лише дві компанії мали рівень рентабельності, значно вищий від середньо галузевого – лідер галузі Sony та її «послідовник» Emerson.

Sony виграла за рахунок традиційно сильного управління та інновацій, постійно впроваджувала нові види продукції. Emerson посідав ринкову нішу на щабель нижче, успішно клонуючи чужі досягнення і знижуючи за рахунок цього ціни на свою продукцію.

Стратегічний бенчмаркінг показав, що обидві фірми мали досить непогані показники, хоча і дотримувались різних стратегій (таблиця 5). Разом з тим, дрібні виробники, намагаючись поєднати різні стратегії, зупинилися на «півдорозі».

Таблиця 5

Порівняння показників компанії Sony і Emerson

Показники	Sony	Emerson
Рентабельність інвестованого капіталу, %	16	15
Рентабельність продажу, %	14	7
Частка ринку, %	9	5
Ціна на продукцію	Середня ціна \$800 а одиницю	Середня ціна \$520 за одиницю
Дослідження і розробки	Інноватор	Копірувальник
Виробництво	Виключно власне виробництво	Субконтракти у Тайвані
Канали розподілу	Масовий ринок, спеціалізовані магазини	Виключно масовий ринок
Реклама	Потужна	Слабка

Отже, лише дві стратегії, яких дотримувалися компанії Sony і Emerson, виявилися достатньо вдалими, щоб утримувати стабільне становище на ринку тривалий час. Фірма «Айкон» вирішила відмовитися від послуг низькоприбуткових виробників, хоча вони пропонували комісійні від виробників на 6 % більше, ніж Sony і Emerson. Через декілька років правильність цього рішення підтвердилася: більшість виробників, які мали рівень рен-

табельності нижче середньо галузевого рівня, змінили сегмент ринку або вийшли з бізнесу.

Алгоритм бенчмаркінгу, розроблений і адаптований для малого і середнього бізнесу фахівцями компанії «Верба Консалтинг Груп» і включає сім основних етапів [4]:

1. Оцінка організації і визначення областей для поліпшень.
2. Визначення предмета еталонного зіставлення.
3. Пошук еталонної компанії.
4. Збір інформації.
5. Аналіз інформації, визначення обмежень по реалізації проекту.
6. Впровадження отриманого досвіду в діяльність організації.
7. Повторна самооцінка й аналіз поліпшень.

Прикладом бенчмаркінга є окремі епізоди реалізації стратегії розвитку одного з підприємств «Київсервіса» – київського таксі «Еліт». Розробка проекту бенчмаркінга розпочалася на практичних заняттях під час стажування керівництва підприємства по Президентській програмі «Українська ініціатива» в Німецькому центрі продуктивності для соціально-економічного розвитку.

Етап 1. Оцінка організації і визначення областей для поліпшень. Ефективним підходом до визначення слабких сторін організації й областей першочергових поліпшень, що мають сформовану методологічну базу, є SWOT-аналіз моделі організаційної самооцінки.

Менеджмент компанії зупинив свій вибір на самооцінці системи управління таксі за критеріями Німецької премії якості. Самооцінка показала необхідність першочергових поліпшень в області організації основного процесу.

Етап 2. Визначення предмета еталонного зіставлення. Для підприємства, що вирішило переймати досвід інших, необхідною умовою є чітке розуміння своєї діяльності, свого бізнес-процесу. Проблема полягає в тому, щоб «порівнювати яблука з яблуками». Існують різні підходи до опису бізнес-процесу. Ми виділимо дві основних, на наш погляд, методики. Деталізація «зверху вниз» – схема класифікації процесів, розроблена International Benchmarking Clearing House разом з компанією Arthur Andersen (докладніше про це написано на сайті www.arqc.org). Деталізація «знизу нагору» – методологія функціонального моделювання IDEF/0.

Аналіз і деталізація власного бізнес-процесу дозволили визначити предмет для еталонного зіставлення – це процес «реагування на запити клієнтів».

Етап 3. Пошук еталонної компанії. Невеликі компанії знаходять контрагента для бенчмаркінга переважно через споживачів, з газетних і журнальних статей, на конференціях і комерційних виставках. Вибір еталонної компанії в нашому прикладі відбувався в рамках відвідування провідних підприємств Німеччини в області якості, а також лауреатів Німецької премії якості. Візити по програмі стажування в компанії різних сфер бізнесу і різних розмірів, серед яких були пивоварна компанія, авіакомпанія, дилерська мережа автосалонів, дозволили зробити вибір контрагента для бенчмаркінгу. Їм стала компанія DWT – лауреат Німецької премії якості 2003 р. Профільний бізнес підприємства – надання послуг по збиранню житлових і офісних приміщень.

Етап 4. Збір інформації. Для збору інформації про систему управління підприємством використовувався «контрольний список», де дані процесів еталонної ком-

панії систематизувалися по восьми критеріях Німецької премії якості.

Основною задачею на даному етапі ставилося одержання відповіді на питання, як діяти для досягнення бажаного результату.

Етап 5. Аналіз інформації, визначення обмежень по реалізації проекту. При аналізі отриманих даних було враховано, що оперативність і якість – ключові фактори для бізнесу таксі, тому процес обробки замовлень на основі інформаційних технологій у компанії DWT, що носить назву «стратегія швидкості», обраний як об'єкт еталонного зіставлення.

Аналізуючи показники німецького партнера, було зрозуміло, що ця інформація дуже специфічна. «Розриви» у бізнес-практиці аналізованого й еталонного підприємства можуть бути занадто великі, і тоді бар'єри по реалізації проекту поліпшень виявляться нездоланими. Кожне підприємство, що проводить бенчмаркінг, повинно розуміти, що зібрана інформація може підтвердити безглуздість здійснення раніше планованого проекту в силу виявлених обмежень.

Було визначено основні бар'єри по практичній реалізації еталонного зіставлення:

- дороге устаткування для інформаційно-технічного оснащення диспетчерської;
- перешкоди в радіоефірі, низькоякісний зв'язок між диспетчером і водіями.

Незважаючи на досить великі фінансові витрати, пов'язані з устаткуванням диспетчерської, подальші економічні розрахунки підтвердили можливість подолання цих бар'єрів з огляду на високу ефективність проекту.

Етап 6. Впровадження отриманого досвіду в діяльність організації. Здійснення змін на підставі результа-

тів бенчмаркінга варто робити, керуючись принципом, проголошеним ще Едвардом Демінгом: «Застосовуй, але не приймай». Просте присвоєння викликає проблеми, якщо ділова практика однієї компанії не «переведена» на мову іншої. А якщо бажані результати свідомо не будуть досягнуті, то й інтерес до подальших еталонних досліджень у керівників буде загублений надовго. Усі ці висновки цілком відносяться до малих і середніх компаній.

Розуміючи, що сліпе копіювання неприйнятне, в таксі «Еліт» було впроваджено інформаційну систему прийому й обробки викликів клієнтів, що дозволило перевести роботу диспетчерської на якісно новий рівень, підвищити оперативність виконання замовлень і додати в бізнес-процес ще один важливий етап – формування бази даних клієнтів.

Етап 7. Повторна самооцінка й аналіз поліпшень. Моніторинг ходу виконання робіт і оцінка кінцевих результатів формують пакет інформації для повторної самооцінки й аналізу поліпшень. Повторна самооцінка за критеріями Німецької премії якості підтвердила ефективність реалізованого проекту і виявила нові орієнтири для поліпшення: підвищення корпоративної культури організації і ступені задоволеності працівників.

Нова модель бізнесу, що прийшла в компанії разом з бенчмаркінгом, сприяє формуванню системного мислення, чого найчастіше так не вистачає малим фірмам. Еталонний аналіз сприяє розумінню і внутрішній системі, навколо якої побудована компанія, і зовнішньої системи, що впливає на неї. Вважаючи могутнім інструментом удосконалювання, бенчмаркінг є ефективним способом для вивчення і себе, і конкурентів.

Модель, що запропонована в даній роботі є поєд-

нанням моделей Р. Кемпа (1989р.) та Х. Вазірі (1992р.). В ній використано системний підхід та циклічність. Поетапна модель складається з п'яти фаз, кожна з яких включає в себе певні кроки.

Етап планування складається з трьох кроків:

- визначення об'єкта бенчмаркінгу;
- пошук найкращих варіантів в даній сфері;
- визначення методу збору інформації та збір цієї інформації.

Етап аналізу включає в себе такі дії:

- визначення слабких сторін власної компанії в досліджуваній сфері;
- проектування очікуваного рівня.

Етап інтегрування складається з таких етапів:

- встановлення функціональних цілей;
- налагодження комунікаційних зв'язків.

Етап дії включає такі складові:

- розробка планів впровадження;
- впровадження та моніторинг.

Етап зрілості полягає у відповіді на запитання:

- чи інтегровано практику в процес діяльності фірми?
- чи досягнуто позиції лідера в даній сфері?

Ця модель є циклічною, тобто її етапи повторюються, залежно від кінцевої відповіді на запитання етапу зрілості [5].

В умовах сьогодення якість продукції формується під впливом таких важливих чинників:

- активне прагнення підприємств до оперативного використання досягнень науково-технічного прогресу;
- ретельне вивчення вимог внутрішнього і міжнародного ринків, а також потреб різноманітних категорій споживачів;

- інтенсивне використання творчого потенціалу персоналу через навчання, виховання, систематичне підвищення кваліфікації,
- різноманітна мотивація матеріального та морального характеру.

У світовій практиці широко використовуються системи менеджменту якості за стандартами ISO серії 9000 (вимоги до системи управління), екологічного менеджменту за стандартами ISO серії 14000 (вимоги до управління навколишнім середовищем), статистичні методи керування якістю, концепція загального управління якістю – TQM (Total Quality Management), концепція «Шість сигм», принципи бенчмаркінгу, методи «кайзен», «канбан» «поке-ека», «хосін канрі», реінженіринг.

Найпоширенішою є система управління якістю за стандартом ISO 9000. ISO (International Organization for Standardization) – міжнародна організація зі стандартизації, яка була створена делегатами 26 країн у 1947 р. Головне завдання ISO – сприяти розробці всесвітньо визнаних стандартів, правил та інших аналогічних документів з метою полегшення міжнародного обміну в усіх галузях народного господарства. Стандарт ISO 9001:2001 встановлює вимоги до системи управління якістю, якщо підприємство має необхідність продемонструвати свою спроможність поставляти продукцію, що відповідає вимогам споживачів та галузевим вимогам; зорієнтоване на підвищення задоволеності споживачів завдяки результативному застосуванню системи. Найважливішим стає якість процесу, у якому якість продукції є лише одним з елементів чи складовою загальної якості.

Стандарт ISO 9001 регламентує такі аспекти діяльності підприємства:

- визначення політики і цілей; розробка планів;

- аналіз їх виконання і вимір ефективності;
- проведення коригувальних і попереджувальних дій.

Крім того, визначені вимоги до забезпечення системи управління якістю різними видами ресурсів (персоналом, устаткуванням, виробничим середовищем тощо).

Стандарт містить вимоги до етапів життєвого циклу продукції і послуг:

- проведення маркетингових досліджень;
- розробка нових видів продукції і послуг;
- закупівля продукції і послуг;
- виробництво продукції і послуг та контроль їх якості;
- продаж та постачання продукції і послуг споживачам.

Практика бенчмаркінгу приносить вагомі результати для покращення якості та збільшення конкурентоспроможності підприємства. Використання цього підходу, разом з щоденним процесом планування на підприємстві, дає менеджерам можливість ефективніше рухатися на шляху до досягнення цілі – бути стабільним лідером у певній сфері, а отже, здобути ділову досконалість та ефективність.

Отже, *бенчмаркінг* – це важливий інструмент збирання цінної інформації, у тому числі стратегічної, яка потім використовується в різних моделях стратегічного аналізу.

Прикладом використання окремих елементів бенчмаркінгу є:

- сертифікація системи якості підприємства відповідно до стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), що сприяє підвищенню конкурентоспроможності української продукції, яка виходить на міжнародний ринок.

Щоб бути сертифікованою за системою ISO, компанія повинна привести свої бізнес-процеси і внутрішні процедури у відповідність до вимог ISO. Прикладом використання практики бенчмаркінгу в Україні є процес сертифікації системи якості підприємства згідно з вимогами Міжнародної організації з сертифікації ISO, а також запозичення досвіду західних систем оцінки якості є пивзавод «Оболонь», Луцький підшипниковий завод і Ambulance. Сертифікація була проведена за участю закордонних консультантів. На сьогоднішній день в Україні немає жодного прикладу сертифікації всієї організації бізнесу, тобто система ISO використовується для ідентифікації «критичних місць», в яких і впроваджуються часткові вдосконалення.

Вищенаведені приклади свідчать про те, що система ISO може бути використана не тільки підприємствами, що поставили перед собою мету сертифікації за цим стандартом, але і будь-яким підприємством, що здійснює програму вдосконалення бізнесу, як «база порівняння» для виявлення «критичних місць». Як «платформа» для порівняння може бути використана також американська система сертифікації (Malcom Baldrige Award Criteria). Саме вона використовувалася в проекті реструктуризації українського електромашинобудівного заводу, реалізованого Українським центром після-приватизаційної підтримки підприємств. Орієнтуючись на стандарт Malcom Baldrige Award Criteria, на етапі діагностики організації бізнесу на підприємстві були сформульовані і досліджені його бізнес-процеси. У результаті було виділено такі основні процеси: ідентифікація потреб споживачів, ідентифікація ринку, створення продукту, виробництво продукту, маркетинг, реалізація і після продажний сервіс. До допоміжних (або функціо-

нальних) процесів було віднесено: управління людськими, фінансовими й інформаційними ресурсами. Аналіз існуючих на підприємстві бізнес-процесів за даною схемою дав можливість консультантам виявити «вузькі місця» (неефективна організація робіт, значні затрати ресурсів) і запропонувати ряд заходів щодо їх усунення.

Ще один приклад використання методології бенчмаркінгу українськими компаніями – «перейняття» готових методик для вирішення конкретної проблеми, іншими словами, «передового досвіду». З цього погляду бенчмаркінг виявився надзвичайно корисним для українських підприємців, оскільки, як і більшість ділових людей, вони дуже практичні і не надто піклуються про знання теорії з підручників. Підприємці і керівники компаній хочуть точно знати, які прийоми, підходи і методи працюють краще, якими є результати використання, і, головне, вони хочуть знати, чи буде це працювати у них.

Прикладом є досвід роботи УЦППП. Клієнт – спільне підприємство, виробник будівельного інструменту. Однією з проблем, виявлених консультантами на етапі діагностики роботи компанії, була неефективна організація роботи з дилерами. Ця проблема, виявлена внаслідок аналізу фокус-групи з дилерів підприємства, полягала в тому, що підприємство не дотримувалося продуманої, єдиної для всіх дилерів політики продажу. Реалізація продукції здійснювалася як дилерами підприємства, так і власним маркетинговим підрозділом. Консультанти запропонували трансформувати процес управління продажами через дилерську мережу на основі інформації про організацію ідентичного процесу у конкурентів, частку ринку яких підприємство планувало завоювати. Основні його принципи – здійснення заходів щодо просування продукції разом із дилерами, запровадження

гнучкої системи знижок для дилерів, поступова відмова від реалізації продукції підприємством безпосередньо кінцевим споживачам.

Бенчмаркінговий підхід може бути використаний організацією як самостійно, так і із залученням консультантів. У світовій практиці вважається, що найкращий результат застосування бенчмаркінгу досягається, коли компанія запрошує команду консультантів для здійснення проекту або для супроводження проекту, реалізованого працівниками компанії.

Залучення консультантів у цьому випадку вважається доцільним з таких причин: об'єктивність і індивідуальність консультантів до внутрішньої політики, володіння теоретичними основами концепції процесів і практичного досвіду застосування їх на практиці; консультанти приносять вам інформацію і кращі методики інших компаній; консультант може успішно діяти як сполучна ланка між працівниками організації, її лідерами, клієнтами і постачальниками.

У випадку залучення консультанта до проекту він може грати одну з трьох ролей:

Роль А – сильний помічник і досвідчений спеціаліст-практик, що приносить методологію.

Роль В – член команди, що може бути об'єктивним і неупередженим у рішеннях, здатний виконувати ті функції, що не можуть бути виконані працівниками компанії.

Роль С – експерт із знанням предмету, методики впровадження, здатний виконувати визначені завдання в команді.

Помилки при використанні бенчмаркінгового підходу. Основні помилки, які дуже часто зустрічаються у практиці організацій при використанні бенчмаркінгового підходу і методи їх уникання:

Помилка №1. Сприйняття бенчмаркінгу як «інспекційної перевірки» функціонування підприємства. Таке дослідження може дати декілька цікавих і корисних цифр, але *бенчмаркінг* – це процес з'ясування того, що стоїть за цими числами. Іншими словами, за допомогою бенчмаркінгу можна з'ясувати, яке місце займає компанія за швидкістю обслуговування клієнтів серед компаній галузі, але це не поліпшить положення компанії.

Помилка №2. Припущення, що вже існуючі і схвалені «базові параметри» можуть бути використані без змін. Тільки тому, що в якомусь звіті сказано, що ціна в \$2,35 – «базова ціна» для певної угоди, ще не означає, що укласти цю угоду потрібно за аналогічною ціною. Так звана «база» не може просто бути застосована на підприємстві, оскільки існують певні розходження в умовах на ринках, у потребах клієнтів, у доступності ресурсів і т.д. Необхідно знайти таких партнерів з бенчмаркінгу, що готові до співробітництва, і з'ясувати в них, що є досяжним, і чи може компанія досягти подібного рівня виконання

Помилка №3. Зниження уваги до обслуговування і задоволення клієнта. Історія бенчмаркінгу містить дуже багато прикладів організацій, які стали настільки «зациклені» на зниженні витрат на забезпечення якості їхнього виробу, що забули звертати увагу на задоволення клієнта цим виробом. Скорочення витрат часто супроводжується зниженням уваги до клієнта (наприклад, післяпродажного обслуговування), внаслідок чого клієнти відвертаються. Щоб уникнути цієї помилки, при здійсненні бенчмаркінгу доцільно використовувати «balanced scorecard» (комплексну систему індикаторів бізнесу).

Помилка №4. Процес занадто великий і комплексний, щоб бути керованим. Процес – група завдань. Система – група процесів. Уникайте застосування бенчмаркінгу щодо всієї системи – це дуже дорого і забере багато часу. Краще вибрати один або декілька процесів, що становлять певну частину системи, спочатку опрацювати їх, а потім перейти до наступної частини системи.

Помилка №5. Неузгодженість. Відбір для бенчмаркінгу теми (процесу), що не узгоджується зі стратегією організації, не підтримує її цілі або ж перешкоджає іншим ініціативам, які розпочинаються організацією. Керівництво організації повинно контролювати і спрямовувати процес впровадження бенчмаркінгу на рівні стратегії.

Помилка №6. Ставити перед собою завдання, що мають занадто розмиті межі і формулювання. Комунікації між службовцями всередині організації – одне з «найслизькіших» понять, що найчастіше обираються для бенчмаркінгу. У даному випадку краще вибрати для бенчмаркінгу об'єкт, що піддається чіткому вимірюванню, має відповідальних осіб, наприклад, процес розподілу службових обов'язків всередині організації.

Помилка №7. Відсутність основи для проведення бенчмаркінгу. Ця помилка виникає, якщо пошук партнерів й інформації про них розпочатий раніше, ніж цілком проаналізований власний процес. Бенчмаркінг передбачає, що власний процес і його параметри точно відомі.

Помилка №8. Недостатньо повне дослідження партнера з бенчмаркінгу. Важливим при роботі з партнером із бенчмаркінгу є те, що ні його, ні свій час не повинен витратитися марно.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Визначте суть принципу взаємності у бенчмаркінгу?
2. Що собою представляє принцип аналогії у бенчмаркінгу?
3. Що таке принцип вірогідності у бенчмаркінгу?
4. Що є першим етапом бенчмаркінгу?
5. В чому полягає сутність бенчмаркінгу?
6. Що є об'єктом бенчмаркінгу?
7. Розкрийте зміст другої частини стратегічного бенчмаркінгу?
8. Що є четвертим етапом бенчмаркінгу?
9. Які процеси включає бенчмаркінг?

⊖ План викладу ⊕

- 8.1. Поняття та зміст стратегічного прогнозування
- 8.2. Класифікація прогнозів за різними ознаками
- 8.3. Етапи та методи прогнозування

❖ **Ключові поняття й терміни:** план, прогнозування, стратегічний план.

8.1. Поняття та зміст стратегічного прогнозування

Ринкова економіка, ринкове господарювання характеризуються постійними коливаннями кон'юнктури, що безпосередньо позначається на доходах кожного продавця і споживача товарів або послуг. Щоб уникнути значних, а іноді й непоправних помилок, треба оцінити можливі альтернативи агентів та конкурентів на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Тому в системі управління соціально-економічними процесами суспільства, регулюванні підсумків та динаміки його розвитку, у забезпеченні нормального функціонування комерційних організацій особливе місце посідає прогнозування. Саме тому стратегічне прогнозування – необхідний елемент формування ринкової стратегії на будь-якому рівні господарювання – від індивідуального виробництва, комерційних організацій та їх асоціацій до суспільства в цілому. При ринковому господарюванні стратегічне прогнозування є основою для обґрунтування проектів довготермінових програм і планів. Це зумовлено тим, що численні процеси, що охоплюються відповідними програмами та планами, виступають як важливі елементи відтворення і мають

надзвичайно високий ступінь невизначеності. Тому можливо лише прогнозувати їх динаміку та вплив на соціально-економічний розвиток.

Будь-яке управлінське рішення за своєю суттю є прогнозним, прогнозування створює фундаментальну основу підприємницької та менеджерської діяльності в будь-якій сфері при виконанні різних притаманних їм функцій. Нерозривний зв'язок рішення і прогнозування пояснюється тим, що ще до прийняття рішення необхідно: отримати інформацію, обробити її, провести аналіз інформації, пред'явити інформацію в зручній формі.

Прогнозування – це найважливіша процедура стратегічного планування розвитку національної економіки в цілому, її окремих ланок і структурних елементів. Суть стратегічного прогнозування полягає в розробці довготермінових та середньотермінових прогнозів щодо економіки підприємства в цілому та його структурних підрозділів.

Економічне прогнозування – це процес розробки економічних прогнозів, заснований на наукових методах пізнання економічних явищ і використанні всієї сукупності методів, засобів і способів економічної прогностики. Прогнозування, у тому числі економічне, співвідноситься з більш широким поняттям – передбачення як випереджального відображення дійсності, заснованого на пізнанні законів природи, суспільства і мислення.

Актуальність проблеми прогнозування в наш час зумовлена такими чинниками:

1. Ускладненням процесів розвитку суспільного життя в умовах НТР.
2. Розширенням обсягів і масштабів прогностичної діяльності, кількісною і якісною багатоманітністю об'єктів прогнозування.

3. Зростанням соціальної, економічної, екологічної, інформаційної цінності прогнозів.

Стратегічне прогнозування виступає як важлива зв'язуюча ланка між теорією та практикою регулювання діяльності підприємства. Прогнозування виконує певні функції, зокрема функції передбачення та розпоряджувальну, соціально-гносеологічну, функцію розвідки, евристичну, інтегруючу, запобіжну, інтенсифікуючу, нормативну, комунікативну, орієнтовну. Його найважливішою функцією є те, що воно дає розуміння історичної перспективи, допомагає визначити напрям соціально-економічного та політичного розвитку на тривалий час, правильно орієнтуватись у міжнародних подіях і тим самим служити виробленню обґрунтованої стратегії й тактики.

Процес прогнозування зосереджується на таких аспектах: ресурси (трудові, фінансові, матеріальні); економічна ситуація (це допоможе виявити проблеми, з якими зіткнеться акціонерне товариство в майбутньому); економічна політика (як фундамент для розв'язання проблем у майбутньому).

Прогнозування відбувається одночасно на базі: інтуїтивної інформації з використанням уяви; предметної інформації і логіки; кількісних даних і математичних методів.

Прогнозування відбувається в інтересах розвитку організаційно-виробничої системи (ОВС) в умовах невизначеності або випадковості. Тому в процесі передпрогнозних досліджень необхідно структурувати інформацію про об'єкт прогнозування, проаналізувати її і прийняти рішення про те, який з методів відповідає конкретним умовам прогноза.

Важливу роль в цьому може відіграти типове уяв-

лення про об'єкт прогнозування. Об'єктом прогнозування частіше за все є сукупність ОВС і зовнішнього середовища. Прогнозування орієнтовано на дослідження розвитку зовнішнього середовища ОВС, розглядає бізнес або його елемент як деяку цілісність, носить системний характер. Результат же прогнозування може носити тільки якісний характер.

Процес і результати прогнозування діяльності можуть використовуватися в двох напрямках: теоретико-пізнавальному та управлінському.

Теоретико-пізнавальне призначення стратегічного прогнозування передбачає вивчення та удосконалення методології і методики робіт зі складання прогнозів, виявлення тенденцій, характерних для розвитку економіки і соціальних відносин, факторів, що сприяють виникненню та здійсненню можливих змін цих чинників, а також самих тенденцій. *Управлінський аспект стратегічного прогнозування* – це використання прогнозів економічного і соціального розвитку підприємства для створення необхідних умов, що забезпечують підвищення наукового рівня відповідних управлінських рішень.

Найважливішими є функції передбачення та розпоряджувальна.

Функція передбачення полягає в описі можливих або бажаних перспектив об'єкта прогнозування в майбутньому, в оцінці соціальних, економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів прогнозу;

Розпоряджувальна функція передбачає підготовку проектів рішень щодо різних проблем планування, використання інформації про майбутнє в цілеспрямованій діяльності різних суб'єктів управління.

Найважливішими складовими функції прогнозування в системі стратегічного планування є:

- визначення можливих цілей і напрямків розвитку об'єкта прогнозування;
- визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з можливих варіантів розвитку прогнозованих подій;
- оцінка необхідних витрат і ресурсів для впровадження розроблених заходів і наслідків щодо обмежень у системі «час-гроші».

Передумовами стратегічного прогнозування є слідуючі аспекти:

1. Онтологічний аспект. Прогнозування можливе насамперед завдяки дії причинно-наслідкових зв'язків, об'єктивних законів. Все це зумовлює вірогідність того, що механізм, який визначає рух об'єкта, не зміниться радикально, і, отже, можна здійснювати прогнозування у межах однієї системи вимірювання до якісного стрибка. А існування певних загальних законів розвитку забезпечує прогнозування і на більш тривалий час.

2. Гносеологічний аспект. З точки зору гносеології, процес, що розглядається, є окремим видом пізнавальної діяльності, і можливість прогнозування впливає з принципу пізнання світу. Детальніше вивчення законів об'єктивного світу, використання ЕОМ для створення багато параметричних моделей досліджуваних об'єктів відкриває ще більші перспективи для наукового соціального прогнозування.

3. Логічний аспект полягає в незалежності законів логічного висновку від часу.

4. Нейрофізіологічний аспект. Можливість одержання знань про майбутнє ґрунтується на здатності живих

високоорганізованих організмів до випереджаючого відображення. На думку П.К. Анохіна, воно здійснюється в мозку, де знаходиться апарат передбачення результату дії. Як констатує сучасна наука, цю здатність мають і вищі види тварин, проте тільки в діяльності людини вона набула якісно нових, високорозвинених форм як у практичному засвоєнні, так і в теоретичному осмисленні навколишнього світу. В людській свідомості випереджаюче відображення набуло форми здатності робити висновки про майбутні події.

5. Соціальний аспект констатує активний характер прогнозування, заснований на механізмі зворотного зв'язку між прогнозом і предиктором (суб'єктом прогнозування). Людству не однаково, в якому напрямі відбуватиметься розвиток, тому прогнозування має вказувати шляхи досягнення оптимального майбутнього варіанту.

Актуальність проблеми прогнозування в наш час зумовлена такими чинниками:

1. Ускладненням процесів розвитку суспільного життя в умовах НТР.
2. Розширенням обсягів і масштабів прогностичної діяльності, кількісною і якісною багатоманітністю об'єктів прогнозування.
3. Зростанням соціальної, економічної, екологічної, інформаційної цінності прогнозів.

За формами управління в рамках реалізації стратегій і програм стратегічного прогнозування є головні його види:

- директивне. Стосується органів державної влади, установ – учасників програм і полягає у визначенні обов'язкових для виконання заходів, вимог до запланованих результатів, обсягів виді-

- лених ресурсів, термінів виконання, умов прийому та передачі проміжних і кінцевих результатів;
- контрактне. Стосується учасників програм, що діють за контрактами (договорами) на виконання програмних заходів і за умовами визначеннями в усіх контрактах (договорах);
- індикативне. Стосується всіх інших суб'єктів діяльності, для яких у рамках стратегії, програм розвитку створюються умови для мотивації їхньої діяльності, спрямованої на досягнення визначених індикативних параметрів кінцевих результатів;

8.2. Поняття та зміст прогнозу

Під стратегічним прогнозом слід розуміти емпіричне або науково обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта прогнозування в майбутньому, альтернативні шляхи і терміни досягнення цих станів. Прогноз представляє собою гіпотезу і не претендує на вираження суспільної згоди, а може відбивати точку зору дослідницького колективу і навіть окремого спеціаліста. Прогноз може містити оцінку можливих альтернатив, навіть варіанти, які взаємо виключаються. Прогноз (висловлювання про майбутній розвиток об'єкта в певний проміжок часу) дає можливість виявити всі можливі варіанти розвитку і розв'язання тих чи інших проблем майбутнього, його взаємовиключаючі варіанти, стихійні і свідомі процеси, визначити їхні часові і просторові параметри.

Метою прогнозу є визначення кількісних і якісних параметрів розвитку системи у перспективі, на основі аналізу стану і поведінки її в минулому і вивчення тенденції зміни факторів, що впливають на неї.

Варіанти використання прогнозів в організації:

- відсутність прогнозів (вони не потрібні) – рішення приймаються без оцінки наслідків, і як результат – крах організації;
- відсутність прогнозів (вони неможливі) – нічого не можна змінити, тому не треба намагатись передбачити майбутнє, все що діється – несподіванка, такий підхід призводить до краху;
- відсутність прогнозів (досить «славного минулого») – зміна умов діяльності робить ефективні в минулому рішення непридатними, що призводить до краху;
- екстраполяція – рівень розвитку підприємства буде вищим, але принципово нічого не зміниться, може бути втраченою конкурентна позиція
- часткове прогнозування (прогнозування критичних точок) – усе підпорядковано ліквідації кризових явищ, а не їхньому запобіганню; не завжди вдається вийти з кризи
- інтуїтивні прогнози – не використання раціоналістичних методів робить прогнози ненадійними, нерідко ці прогнози є неправильними або некорисними;
- система варіантних прогнозів – основа системи планів, осмислення впливу на обставини, довгострокове існування організації.

Сьогодні прогнози активно впливають на сьогодення, допомагають запобігати або зводити до мінімуму небажані наслідки розвитку тих чи інших процесів у майбутньому.

У стратегічному плануванні прогнози використовуються в різних варіантах:

- побудова системи прогнозів для різних співвідношень «продукт-ринок»;
- оцінка впливу різних факторів на розвиток ситуації, в тому числі по окремих ринках (наприклад, вплив нових технологій виробництва, зміни в потребах окремих груп споживачів тощо);
- виявлення ймовірності «точок зростання» у макро- та мегасистемах і вплив на них окремих факторів (наприклад, зростання попиту на певний вид товару внаслідок зростання доходів споживачів);
- зміни у співвідношеннях «можливості-загрози» (наприклад, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає у повному обсязі конкурент);
- розробка цілей та альтернативних стратегій їхнього досягнення.

8.3. Класифікація прогнозів за різними ознаками

Складання кожного виду прогнозу має свої особливості. У зв'язку з цим виникає потреба в їх класифікації. Вона може будуватися залежно від різних критеріїв та ознак, цілей, завдань, об'єктів прогнозування і методів його організації. Найважливішими з них є: масштаби прогнозування, термін, на який складається прогноз, характер та специфічні особливості об'єкта, призначення прогнозу.

За масштабом прогнозування прогнози розподіляються на: макроекономічні та структурні; розвитку окремих комплексів економіки; галузеві та регіональні; з діяльності господарюючих об'єктів, їх асоціацій, а також окремих виробництв і продуктів.

За терміном і характером розв'язуваних проблем виділяють такі прогнози: стратегічні; довгострокові; середньострокові; короткострокові; оперативні.

Стратегічні прогнози мають на меті передбачення найважливіших характеристик (параметрів) формування керованих об'єктів у середньостроковій та довгостроковій перспективах;

Довгострокові прогнози (на весь період реалізації стратегічних цілей), у рамках якого здійснюються визначення цілей, результатів, ресурсів у вигляді їх узагальнених і орієнтованих характеристик та їх розподіл за етапами реалізації стратегічного розвитку;

Середньострокові прогнози (на проміжний плановий період, що становить третину довгострокового періоду), у рамках якого характеристики результатів робіт визначаються в більш деталізованому, а потрібних ресурсів в орієнтовному вигляді.

Короткострокове прогнози (річне) у рамках якого в програмі діяльності органів влади або організації, відповідальної за реалізацію програми, визначаються її параметри планових результатів, способів їх реалізації.

Поточні прогнози (характеризуються тим, що виконуються в межах довго, – середньо та короткострокового планування для корегування відповідних планів на решту відповідного періоду з урахуванням нових отриманих результатів, нових уявлень про потреби, цілі, пріоритети, способи вирішення проблем, зміни в умовах реалізації програм, що склалися на початок певного періоду планування і саме цей вид планування є засобом наближення стратегії до процесу реальних змін.

Оперативні прогнози призначені для виявлення можливостей і вирішення конкретних аспектів страте-

гічних прогнозів, короткострокових перспектив і поточної діяльності.

За функціональною ознакою прогнози поділяють на: пошукові; нормативні.

Пошуковий прогноз базується на умовному продовженні в майбутньому тенденцій розвитку підприємства, виходячи з оцінки його діяльності в минулому і на нинішньому етапі, й не враховує чинники, що можуть змінити ці тенденції. *Пошуковий прогноз* – це прогноз, який, виходячи з тенденцій розвитку і сучасного стану об'єкта прогнозування, визначає майбутній стан цього об'єкта на заданий проміжок часу, при заданих початкових умовах. Такий прогноз відповідає на запитання, у якому напрямі відбувається розвиток, яким є вірогідний стан об'єкта прогнозування у визначений період майбутнього. Характерним прикладом такого типу прогнозів можуть бути прогнози чисельності народонаселення планети, розвитку комунікацій до 2000 р., виконані під егідою ООН.

В пошуковому прогнозі кінцевим результатом дослідження являється перспективна проблемна ситуація, яка ієрархічно формалізується у вигляді «дерева проблем». При нормативному прогнозі шляхом визначення цілей задається «дерево цілей», де вершина – ідеал, середні рівні – різні сторони оптимуму, нижній рівень – вирішення конкретних проблем. Подальші дії починаються з суттєвого уточнення «дерева цілей» засобами прогнозування, визначення шляхів можливої реалізації цих цілей, вирішення проблем. Їх виконують методом нормативного моделювання. При цьому необхідно мати на увазі, що проведення кожного евентуального міроприємства тісно пов'язане з різного роду нормами: технічними, економічними, правовими.

Нормативний прогноз, на відміну від пошукового, розроблюється на підставі раніше визначених цілей. Його завданням є розробка шляхів і термінів досягнення можливих станів об'єкта прогнозування в майбутньому. Якщо пошуковий прогноз при визначенні майбутнього стану об'єкта прогнозування ґрунтується на його минулому і теперішньому, то нормативний прогноз розроблюється в зворотній послідовності – від заданого стану в майбутньому з урахуванням існуючих тенденцій.

Нормативне прогнозування можливе тільки при прогнозуванні соціально-економічних процесів, оскільки процеси, що їх вивчають природничі науки, не піддаються соціальному управлінню. На відміну від пошукового прогнозу, нормативний прогноз будується у зворотному напрямі, тобто від наперед заданого стану об'єкта прогнозування до вивчення сучасних тенденцій та їх можливих змін, що забезпечують досягнення цього стану.

Нормативне прогнозування є, таким чином, попереднім етапом і необхідною передумовою науково обґрунтованого планування, прогнозування і проектування та проводиться безпосередньо за пошуковим прогнозом. Процедура нормативного прогнозу складається з наступних операцій:

- визначення абсолютного і відносного оптимумів за попередньо розробленим і заданим критерієм та побудова відповідних нормативних прогнозних моделей;
- обговорення побудованих моделей методами опитування експертів і, при необхідності, населення;
- доробка моделей на основі обговорень.

Нормативне прогнозування знаходиться в тісному і складному зв'язку з наступними моментами:

- норми та нормативи;
- оптимізовані розрахунки при розробці планів, програм, проектів.

Для розробки нормативного прогнозу використовуються ті ж методи, що і в пошуковому прогнозуванні, і відмінність між пошуковим та нормативним підходами в цій області полягає не в методиці, а в логіці дослідження. В основі технології розробки нормативного прогнозу лежить інша і значно складніша ідея, ніж при прогнозному пошуку. Якщо в пошуковому прогнозі основу дослідження складає екстраполяція в майбутнє динамічного ряду даних, закономірності розвитку яких в минулому і теперішньому відомі, то в нормативному – це оптимізація (вибір найкращого з можливих) даних за раніше заданими критеріями.

Нормативне прогнозне дослідження починається з визначення цілі. Ціль може бути поставлена двома способами:

- абстрагуючись від обмежень прогнозного середовища;
- у відповідності з цими обмеженнями.

У випадку абстрагування від обмежень прогнозного середовища можливі два підходи: волюнтаристський та науковий. Останній потребує чіткої орієнтації на певний ідеал тобто особливий різновид цілі. Якщо ідеал відсутній, нормативний підхід втрачає зміст. В соціальній сфері ідеал відсутній завжди, у всякому випадку об'єктивно, на нього орієнтована будь-яка діяльність людини, групи, суспільства. На виявлення перспективних проблем, ефективне вирішення яких обумовлює конкретний ідеал, направлений пошуковий прогноз. Нормативний же прогноз орієнтований на визначення альтернативних шляхів вирішення проблем, виявлених

прогнозним пошуком, шляхів досягнення конкретного ідеалу. Скоригований конкретний ідеал грає роль обґрунтування нормативного прогнозу і покликаний сприяти підвищенню його ефективності в планових, програмних, проектних, організаційних розробках.

Метою такого прогнозу є виявлення оптимальних шляхів вирішення поставлених проблем, визначення можливих організаційно-технічних заходів, орієнтовної вартості програм тощо.

Вироблення прогнозу є складним і відносно тривалим процесом. Складається воно з кількох етапів:

1. Передпрогнозна орієнтація (програма дослідження). На цьому етапі уточнюють завдання прогнозу, аналізують його особливості, масштаби, періоди, підстави, формулюють мету і завдання, робочі гіпотези, визначають засоби, структурують процес організації прогнозування. Головним моментом є аналіз об'єкта прогнозування, опис якого починають при формуванні завдання на прогноз. Опис містить відомості про найзагальніші показники об'єкта. На цьому етапі важливим є досвід та інтуїція фахівців. Під час аналізу об'єкта прогнозування слід дотримуватися певних методологічних принципів. Принцип системності вимагає розглядати об'єкти і прогнозне тіло відповідно до мети і завдань дослідження.

Принцип природної специфічності передбачає обов'язкове врахування специфіки природи об'єкта прогнозування, закономірностей його розвитку, абсолютних і розрахункових значень меж розвитку. При порушеннях цього принципу (часто виникають за формальної екстраполяції процесу) помилки можуть бути значними, а прогнози абсурдними. Принцип аналогічності передбачає постійне порівняння властивостей

об'єкта з відомими в даній галузі подібними об'єктами, їхніми моделями для пошуку об'єкта-аналога, використання його моделі або окремих її елементів. Цей принцип дає змогу мінімізувати витрати на аналіз і прогноз завдяки використанню готових прогнозних моделей, а також забезпечити перевірку істинності прогнозів зіставленням їх з прогнозами об'єктів-аналогів.

2. Побудова вхідної (базової) моделі прогнозованого об'єкта засобами системного аналізу. Для уточнення моделі можливе опитування населення й експертів. Під час аналізу об'єктів прогнозування використовують об'єктний та функціональний підходи. Об'єктний припускає виділення підсистем шляхом поелементного дроблення об'єктів. Кожен новий елемент розглядається при цьому як об'єкт прогнозування відповідного рівня ієрархії. А кожна система (підсистема) розглядається як сукупність властивостей і взаємозв'язків відповідного об'єкта. Цей підхід застосовують щодо структурно-складних об'єктів, виділяючи групи схожих за властивостями первинних об'єктів й аналізуючи найтипівіші характеристики кожної групи.

Функціональний підхід відрізняється від об'єктного тим, що за основу структурного членування об'єкта беруть функціональні ознаки. Цей підхід застосовують за відносно невеликої кількості, первинних об'єктів, що складають об'єкт прогнозування. Але вони є надто складними за своїми характеристиками і взаємозв'язками. Тоді виділяють групи схожих функцій і простежують їхню реалізацію незалежно від первинних об'єктів.

3. Збір даних прогнозного середовища. *Прогнозне середовище* – це сукупність зовнішніх щодо об'єкта прогнозування умов, істотних для політичного прогнозування. Наприклад, прогноз стабільності політичної

системи передбачає врахування прогнозів економічного розвитку.

4. Побудова динамічних рядів показників. Вони є стрижнем майбутніх прогнозних моделей засобами екстраполяції. Динамічний ряд – це тимчасова послідовність ретроспективних (лат. *retro* – назад, *spectro* – дивлюсь) значень змін об'єкта прогнозування.

5. Побудова серії гіпотетичних (попередніх) пошукових моделей. При цьому вдаються до пошукового аналізу профільних і фонових показників, конкретизації мінімального, максимального і найімовірнішого значень. Як правило, змістом пошукового прогнозу є визначення можливих станів об'єкта прогнозування в майбутньому. До пошукових засобів відносять екстраполяцію, історичну аналогію, написання сценаріїв, аналітичні процедури.

6. Побудова гіпотетичних нормативних моделей прогнозованого об'єкта. Це завдання реалізують засобами нормативного аналізу за заздальгідь визначеними критеріями щодо заданих норм, ідеалів, цілей.

7. Оцінка вірогідності, точності, обґрунтованості (верифікації) прогнозу. Мистецтво політичного прогнозування полягає в умінні, ґрунтуючись на об'єктивних законах, визначити напрями й особливості розвитку певних явищ, спрямувати цей розвиток відповідно до мети. Вірогідність прогнозу перевіряють на обґрунтованість, логічну доказовість, вдаючись інколи до експерименту, інтуїції.

8. Вироблення рекомендацій щодо управлінських рішень на основі зіставлення пошукових і нормативних моделей.

9. Аналіз (експертиза) підготовленого прогнозу і рекомендацій, а також їх доведення з урахуванням висловлених зауважень та здача проекту замовнику.

10. Передпрогнозна орієнтація на основі зіставлення матеріалів уже виробленого прогнозу з новими даними прогнозного тла і новий цикл дослідження. Це зумовлено неперервністю, необхідністю поглиблення і розширення процесу прогнозування. Але ефективність прогнозів подій не може зводитися тільки до ступеня їхньої вірогідності, точності. Не менш важливо знати, наскільки прогноз сприяє підвищенню обґрунтованості, об'єктивності, ефективності вироблених на його основі рішень. Водночас перевірка прогнозів має істотні відмінності від верифікації прогнозів. У прогнозуванні, окрім абсолютної верифікації (емпіричного підтвердження або заперечення правильності гіпотези), існує відносна (попередня) верифікація, яка дає змогу розвивати наукове дослідження, використовувати їх результати на практиці ще до абсолютної їх перевірки.

Сучасний інструментарій прогнозування не є універсальним. Прогнозування є обмеженим як щодо часового діапазону (п'ять–десять років), так і щодо об'єктів (не всі явища піддаються прогнозним оцінкам). Максимальне використання наукового політичного прогнозування запобігає домінуванню утопічних поглядів, сподівань, орієнтацій, забезпечує стабільний і динамічний розвиток суспільства.

Прогнози розробляються з допомогою певних методів прогнозування, які являють собою сукупність способів і процедур відбору емпіричної інформації, які дозволяють на основі аналізу даних ретроспективного періоду, зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, а також їх кількісних змін здійснити переконливі передбачення стосовно майбутнього розвитку економіки чи суспільства в цілому.

Для вибору методу прогнозування слід визначити

мету й завдання прогнозу та період, на який він формується, врахувати специфіку об'єкта прогнозування, види, повноту та вірогідність вхідної інформації, а також ряд інших факторів.

Сьогодні для прогнозування використовується статистична інформація, яка описує процеси за минулі роки, та проводиться експертна оцінка тенденцій змін макроекономічних показників. Об'єктами прогнозування є економіка, її галузі, регіони, форми власності тощо.

Методи прогнозування мають відповідати таким вимогам: поєднання суб'єктивної цінності й об'єктивної значущості оцінок; чітке застосування оцінок, яке не допускає різних тлумачень щодо вибору методів; створення можливості накопичення статистичної інформації та її використання для прогнозування. Система оцінки та вибору методів прогнозування включає такі блоки: ретроспективного аналізу, завдання, зовнішніх і внутрішніх зв'язків об'єкта, відповідності та придатності вихідної інформації.

Австрійський футуролог Еріх Янч нараховує понад 200 наукових методів, спеціальних методик, логічних і технічних засобів пізнання майбутнього. Однак у практиці використовується не більше 15–20 методів прогнозування. Усі вони досить умовно можуть бути поділені на п'ять груп: 1) екстраполяція; 2) експертні оцінки; 3) моделювання; 4) історична аналогія; 5) сценарії майбутнього. Кожний з цих методів пророкування майбутнього має свої переваги і недоліки.

Методи економічного прогнозування – це сукупність способів і прийомів розробки прогнозів, які дозволяють на основі аналізу даних ретроспективного періоду, зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, а також їх кількісних змін здійснити переконливі передбачення

стосовно майбутнього розвитку економіки чи суспільства в цілому.

За ступенем формалізації методи економічного прогнозування можна розділити на інтуїтивні (експертні) та формалізовані.

На сучасному етапі використовується цілий комплекс методів прогнозування. Інтуїтивні методи прогнозування в історичному аспекті були першими.

У двадцятому сторіччі завдяки бурхливому розвитку економіко-математичних методів та електронно-обчислювальної техніки інтуїтивні методи було витіснено на задній план. В останні роки вони переживають своє відродження на якісно новому рівні. Інтуїтивні методи прогнозування використовуються в тих випадках, коли неможливо врахувати вплив багатьох факторів через значну складність об'єкта прогнозування.

Очікувані події поділяються на три основні категорії: детерміновані події, імовірні події, невизначені події. Для кожної категорії подій застосовуються свої методи і прийоми. Усі вони спираються на: вивчення змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі; ключові тренди розвитку (довго-, середньо- і короткострокові); пошук перспективних можливостей; заходи з нейтралізації факторів ризику і форс-мажорних обставин; аналіз потенціалу підприємства (використання сильних сторін і боротьба зі слабкими).

Існує декілька підходів до класифікації методів прогнозування в т.ч. за ступенем формалізації вони поділяються на інтуїтивні(експертні), формалізовані і комплексні.

Усі вони досить умовно можуть бути поділені на п'ять груп: 1) екстраполяція; 2) експертні оцінки; 3) моделювання; 4) історична аналогія; 5) сценарії майбут-

нього. Кожний з цих методів прогнозування майбутнього має свої переваги і недоліки.

Інтуїтивні методи прогнозування використовуються в тих випадках, коли неможливо врахувати вплив багатьох факторів через значну складність об'єкта прогнозування.

Застосування інтуїтивних методів у наш час пов'язане з підвищеним динамізмом структурного зрушення ВВП світової економіки, а також з тим, що ряд показників, які є необхідними для побудови сучасних моделей, не можуть бути визначені суто математично зі статистичних даних. За один-три роки (період найближчого прогнозування) продукція народного споживання, на яку в попередні роки підвищився попит, може стати нікому не потрібною. Попит на засоби виробництва завжди відрізнявся порівняно стабільністю, але у зв'язку з вибуховим підвищенням наукомісткості та швидким розвитком технологій він також дуже швидко змінюється.

Серед інтуїтивних методів важливе місце відводиться методу експертних оцінок, який передбачає врахування суб'єктивних думок висококваліфікованих спеціалістів (експертів) про майбутній стан підприємства на основі раціональних аргументів та інтуїції. Методи експертних оцінок, як правило, мають якісний характер.

Для отримання таких оцінок можуть використовуватись анкети, опитування, таблиці та інші документи, за допомогою яких здійснюється збирання необхідної інформації. Існують очні, заочні, відкриті та закриті види опитувань.

Експертні методи базуються на знаннях та досвіді спеціалістів різної кваліфікації. В основу експертних методів покладено п'ять основних умов групового вибору рішень.

Умова 1. Універсальність, тобто наявність достатньої різноманітності можливостей вибору експертів та можливостей визначення для них індивідуальних профілів переваг.

Умова 2. Наявність позитивного зв'язку колективних та індивідуальних переваг, при якому відмова (або доповнення) від однієї альтернативи в індивідуальних перевагах окремого експерта не повинна змінити направленості переваги відносно колективної.

Умова 3. Незалежність непов'язаних альтернатив (якщо переваги кожного експерта однакові в кількох профілях, то їй відповідні по альтернативах ступені переваг суспільства мають бути однакові для цих профілів).

Умова 4. Наявність суверенності експертів, тобто відсутність «нав'язаного» товариством ступеня переваг.

Умова 5. Відсутність диктаторства (як правило, з боку одного експерта, переваги якого визначають переваги товариства, а інші члени впливають на вибір альтернатив лише в тому разі, якщо ці альтернативи не мають ніякого значення для названого індивідуума).

У стратегічному аналізі розрізняють індивідуальні та колективні експертні оцінки. До складу індивідуальних експертних оцінок входять: метод «інтерв'ю», при якому здійснюється безпосередній контакт експерта зі спеціалістом за схемою «запитання–відповідь»; аналітичний метод, при якому створюється певна прогнозована ситуація, складаються аналітичні доповідні записки відносно можливих шляхів розвитку ситуації; метод написання сценарію, який базується на визначенні логіки процесу чи явища в часі за різних умов.

Огляди і опитування. Цей метод передбачає використання письмових анкетних опитувань, телефонних інтерв'ю або інтерв'ю з персоналом з метою перед-

бачення намірів споживачів (клієнтів). Огляди і опитування – це форми здійснення вибірки, яка призначена представляти дещо чисельніше населення. Потенційні недоліки цього методу – те, що оголошені наміри не обов'язково будуть реалізовані, а також ризик того, що вибірка не репрезентує все населення. Цей метод звичайно супроводжується середніми витратами і середньою складністю.

Колективні експертні оцінки можна охарактеризувати як комплексні методи прогнозування, оскільки вони включають: підготовку і збір індивідуальних експертних оцінок; статистичні методи обробки одержаних матеріалів.

Колективні експертні оцінки включають у себе такі методи: комісій, колективної генерації ідей («мозкової атаки»), «Дельфі», матричний. Ця група методів базується на тому, що, по-перше, при колективному мисленні вища точність результату та, по-друге, при обробці індивідуальних незалежних оцінок, які дають експерти, можуть виникнути раціональні ідеї.

Під *методом «комісії»* розуміють організацію «круглого столу» та інших подібних заходів для розробки прогнозів полягає у визначенні погодженості думок експертів з перспективних напрямів розвитку об'єкта прогнозування, які сформульовані раніше окремими спеціалістами, а також в оцінці розвитку об'єкта, яка не може бути визначена іншими методами (наприклад, аналітичним розрахунком, експериментом та ін.).

Метод колективної генерації ідей («мозкова атака») являє собою вільний, неструктурований процес генерації будь-яких ідей за обраною темою, які спонтанно висловлюються учасниками зустрічі і який дає змогу отримати продуктивні результати за короткий період

часу й залучити всіх експертів до активного творчого процесу.

Суть *методу Дельфі*, розробленого відомим експертом Аладьом Хельмером, математиком за освітою, полягає в організації проведення анкетних опитувань фахівців з обраної галузі знань.

Метод Дельфі – це спосіб отримання узгодженої думки експертів. Згідно з цим методом вибирається група експертів для вивчення специфічного питання. Членів комісії не збирають разом у групу – вони навіть можуть не знати один одного. Членів комісії просять (як правило, з допомогою надсилання анкет) висловити думку щодо певних майбутніх подій або прогнозів. Після того, як у першому колі думки експертів були визначені і зібрані, координатор узагальнює їх і надсилає цю інформацію членам комісії. На підставі отриманої інформації, члени комісії заново продумують результати ранніх відповідей і роблять другий прогноз. Ця процедура продовжується до моменту досягнення згоди між експертами або до моменту, коли відповіді перестають помітно змінюватися. Метод Дельфі є відносно недорогим і комплексним.

Оскільки експертні оцінки є інтегральною сумою прогнозів незалежних експертів, вони незалежні від обрання конкретних моделей чи математичних методів. Розробка досконалих технологій експертних оцінок та методик об'єктивізації їх результатів, по-перше, дали змогу об'єктивно підвищити рівень надійності експертиз, а по-друге, поліпшити їх сумісність із формалізованими.

Зміст методу колективної експертної оцінки полягає у такому. Для організації експертних оцінок створюють робочі групи. Робоча група вибирає експертів, які дають

відповіді на поставлені запитання (їх кількість може коливатися від 10 до 150 залежно від складності об'єкта).

Перед тим, як організовувати опитування експертів, встановлюють основні напрями розвитку об'єкта, складають матрицю, що відображає генеральну мету, цілі і підцілі дослідження. При розробці і формулюванні запитань для експертів необхідно забезпечити поступовий перехід від складних запитань до простих, від широких до вузьких. Крім того, запитання мають бути однозначними і не перехресчуватися за змістом. Експерти дають відповідь на запитання, і проводиться обробка матеріалів, які характеризують узагальнену думку і ступінь узгодженості індивідуальних оцінок експертів.

Кінцева оцінка визначається або як середнє арифметичне значень оцінок всіх експертів, або як найбільш поширена думка, або як середнє нормалізоване зважене значення оцінки.

Методика статистичної обробки матеріалів колективної експертної оцінки являє собою сукупність оцінок відносної важливості, призначених експертами різним аспектам альтернативних стратегій. Оцінки важливості виражаються в балах (від 0 до 1, від 0 до 100 тощо). Під час обробки матеріали групуються в таблицю, рядки якої відповідають аспектам стратегій, а колонки – окремим експертам.

Експертні методи, що найчастіше використовуються у міжнародній практиці.

Колективних експертів-практиків. Згідно з цим методом, декілька менеджерів збираються і винаходять прогноз, що базується на об'єднанні їхніх думок. Переваги цього методу – простота і низька вартість. Головним недоліком є те, що прогноз не обов'язково базується на фактах.

Опитування продавців (вистриб'юторів). Згідно з цим прогноз обсягів продажу визначається, виходячи з комбінації комерційних передбачень досвідчених продавців (дистриб'юторів). Оскільки продавці перебувають у постійному контакті з клієнтами, вони часто мають можливість досить точно передбачити обсяг продажу. Переваги цього методу – відносно низька вартість і простота. Головний недолік – торговельний персонал може бути необ'єктивним, особливо тоді, коли їхні блага залежать від величини комерційного прогнозу (наприклад, завищення прогнозу може бути вигідним дистриб'ютору, оскільки він може отримати вищий статус і додаткові пільги).

Оцінки покупців (клієнтів). Цей метод схожий на попередні за винятком того, що опитування робиться для оцінки, що самі і скільки покупці сподіваються придбати. Індивідуальні оцінки покупців об'єднуються з метою отримання повного прогнозу. Цей метод найкраще спрацьовує тоді, коли невелика кількість покупців (клієнтів) забезпечує вагомий відсоток від загального продажу. Недоліки полягають у тому, що покупця (клієнта) важко зацікавити так, щоб він докладав значні зусилля для реалізації цього методу; крім того, метод оцінок покупців не дозволяє підключати до опитування нових покупців (клієнтів).

Оскільки експертні оцінки є інтегральною сумою прогнозів незалежних експертів, вони незалежні від обрання конкретних моделей чи математичних методів. Розробка досконалих технологій експертних оцінок та методик об'єктивізації їх результатів, по-перше, дали змогу об'єктивно підвищити рівень надійності експертів, а по-друге, поліпшити їх сумісність із формалізованими.

У стратегічному управлінні найбільшого поширення набули розробки сценаріїв розвитку подій. Вони займають проміжне положення між експертними методами та методами моделювання. П. Шварц, один із найвідоміших фахівців з розробки сценаріїв розвитку окремих підприємств і державних установ (включаючи, наприклад, фірми «Ройал-Датч-Шелл», «Вольво», Лондонську фондову біржу та Білий дім США) визначав сценарії з одного боку, як «інструмент упорядкування власного розуміння про альтернативи розвитку зовнішнього середовища, в якому треба буде приймати рішення щодо розвитку підприємства, а з іншого боку, визначення організаційних заходів, які б допомогли нам перетворити наші очікування (мрії) в наше реальне майбутнє».

Отже, треба розрізняти дві сторони в характеристиці сценаріїв: визначення та оцінка головних параметрів розвитку; ствердження, що люди своїми рішеннями можуть впливати на майбутній розвиток.

Як показує світовий досвід, більшість інформації для прийняття стратегічних рішень отримують із сценаріїв.

У процесі підготовки сценарію треба враховувати такі фактори, проходячи через певні етапи.

1. Створення уявлення про всю систему, включаючи її цілі, оточення, ре-сурси, що використовуються, рішення, що приймалися та приймаються, та всі найважливіші елементи системи, для якої складається сценарій, у їхньому взаємозв'язку та взаємозалежності. Таке уявлення дасть змогу ідентифікувати систему та її найважливіші підсистеми в масштабах часу, простору, інтересів угруповань, які мають відношення до функціонування системи. Важливо визначити закони, закономірності, правила та обмеження функціонування системи, що є об'єктом досліджень.

2. Точне визначення «відправної точки», з якої сценарій починає розроблятися. Цей етап передбачає оцінку та вибір початкового рубежу для системи, для якої сценарій буде складатися.

3. Розвиток системи базових послань і критеріїв. Базові послання та критерії включаються до сценаріїв

4. Визначення цілей розробки кожного сценарію і можливостей його використання конкретними замовниками в певних умовах.

5. Вибір типу сценарію, включаючи «відправні точки» та методологію розробки.

6. Збирання представницьких вибірок необхідної інформації для визначення стратегічних проблем, що визначаються.

7. Точне визначення механізмів, через які система може змінюватись. Це може охоплювати причинно-наслідкові зв'язки подій та рішень, які приймаються в тій чи іншій системі для проведення стратегічних змін.

Головним підходом для підприємства може бути механізм балансування вимог зовнішнього середовища та можливостей підприємства, пошук шляхів і напрямків балансування, визначення факторів, які впливають на зміни в системі, та механізмів їхнього впливу при обранні того чи іншого шляху змін, можливі реакції системи на порушення балансу і дії щодо запобігання такої ситуації.

До методів розробки сценаріїв відносяться:

1. Метод послань. У цьому методі використовується система передумов, на базі яких створюються заключні висновки про можливості розвитку підприємства чи організації. Такими посланнями можуть бути поточні тенденції, що поширюються на майбутнє. Цей підхід у літературі дістав назву «наявного», оскільки не містить

таких можливих подій, як нові винаходи, терористичні акти, землетруси, страйки тощо. На противагу ним «екстремальні» послання містять увесь набір екстраординарних подій та явищ. Недоліком цього підходу є те, що планове зменшення впливу негативних подій, яке потім відображується в стратегічних планах і програмах, призводить до надвитрат.

2. Метод системи діаграм. Цей метод був запропонований Р. Акоффом (1974 р.) як шлях визначення та формулювання стратегій організацій.

Використовуючи цей підхід, застосовують систему діаграм, які дають змогу описати стратегії координацій та сценарії розвитку кожної з підсистем, що впливають на структуру та зміст стратегій. Наприклад, для підприємств харчової промисловості досліджується поточний стан сільськогосподарських організацій, підприємств – постачальників обладнання для переробної промисловості, системи оптової та роздрібною торгівлі сільськогосподарською продукцією, а також виходи на світові ринки.

3. Метод критичних полів, що базується на вивченні структури прийняття рішень у системі. Розробки сценаріїв ідентифікують ключові точки прийняття рішень, які допомагають у реструктуризації системи. Критичним полем може бути: щорічні збори акціонерів, ради директорів; вибори; референдуми; національні збори та інші акції, які дають змогу обрати курс дій. Сценарії передбачають, наприклад, дії кожного акціонера, результати, яких треба очікувати від цього процесу, та вплив цих результатів на майбутню політику і систему загалом.

4. Метод «заголовків газет». Розробник сценарію записує один чи кілька гіпотетичних заголовків для деяких майбутніх подій. Далі розробник сценарію визначає

причини подій, які призвели до ситуації, що склалася, а потім пропонує можливі рішення зміни ситуації, оголошеній у заголовку.

5. Метод «логіки можливого розвитку». Цей метод використовується як додаток до інших методів. Згідно з ним розробник сценарію генерує різні альтернативи, базуючись на загальних факторах розвитку.

6. Матриця перехресного впливу подій. Нерідко в сценарії треба передбачити розвиток взаємозалежних, але суперечливих подій. Зв'язки між цими більшменш залежними подіями доцільно аналізувати в матричній формі, залучаючи експертні оцінки. Матриця дає змогу відмінити можливості настання подій за умови, що всі події будуть відбуватись одночасно. Скоро можна буде перевірити достовірність цього прогнозу.

На практиці сценарії використовуються для формування стратегії, розробки стратегічних планів і програм. Якість сценаріїв визначається за такими критеріями:

1. Сценарій має бути змістовним, тобто показувати, як внутрішні суперечності процесів чи явищ впливають на формування прогресивних (негативних) тенденцій у системі (для якої сценарій складається), як можуть змінюватись кількісно та якісно характеристики цієї системи та результати її діяльності під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Ці тенденції надають інформацію про те, що система (підприємство, організація, галузь тощо) має зробити певні зміни в своїй структурі та механізмах діяльності з метою використання нових можливостей та пом'якшення загроз, які виникають. Цей підхід у теоретичних роботах дістав назву діалектичного, оскільки базується на твердженні про неможливість розвитку без суперечностей і утруднень, які, в свою чергу, є джерелами розвитку будь-якого процесу чи явища.

2. Сценарій має бути достовірним. Будь-який висновок мусить бути об-грунтований, побудований на достовірних припущеннях та інформації, а не повинен відбивати лише бажання особи, яка сценарій розробляє.

3. Для більш ґрунтовного опису очікуваних подій, доцільно розробляти систему сценаріїв, що різняться переліком припущень і взаємодією факторів, досліджуваних у сценарії. Розрізняють песимістичні, оптимістичні та сценарії з найбільш імовірним (з погляду експерта) розвитком подій.

Кількісні (формалізовані) методи використовуються для прогнозування, коли є підстави вважати, що діяльність в минулому мала визначену тенденцію, яку можна продовжувати в майбутньому, і коли наявної інформації достатньо для виявлення статистики достовірних тенденцій або залежностей. Формалізовані методи прогнозування базуються на аналітичних сітках, що містять рівняння, які репрезентують і сукупний попит, і сукупну пропозицію. Застосовуючи техніку сучасної економетрії, кожне рівняння «припасовують» до даних, щоб одержати параметричні оцінки (такі, як гранична схильність до споживання, зростання потенційного ВВП, рівняння попиту на гроші тощо). Звичайно, на кожній стадії автори моделей використовують свій власний досвід і розсудливість, щоб оцінити, чи прийнятні результати. Після зведення моделей до купи вони розглядаються як система рівнянь. У малих моделях є один або два десятки рівнянь, великі системи містять від кількох сотень до десятків тисяч змінних. Оскільки зовнішні та політичні змінні точно визначені (населення, урядові видатки та ставки оподаткування, монетарна політика та ін.), то система рівнянь моделює важливі економічні зміни на майбутнє.

До групи формалізованих методів входять методи екстраполяції, регресійний та моделювання.

Метод екстраполяції – один з основних у прогнозуванні економіки. Він передбачає, що на основі статистичних даних досліджуються закономірності й тенденції економічних явищ. Цей метод ґрунтується на припущенні, що незмінні фактори при розвитку даного явища в минулому будуть діяти й у майбутньому. При формуванні прогнозу з допомогою екстраполяції виходять з тенденцій зміни тих чи інших кількісних характеристик об'єкта. Екстраполюються оціночні, функціональні, системні та структурні характеристики. Екстраполяційні методи є найбільш поширеними й розробленими. Методи *екстраполяції* – це прийоми найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування.

Аналіз часових рядів. Ця методика прогнозування майбутнього базується на вивченні тих фактів і явищ, які мали місце у минулому і на припущенні, що незмінні фактори при розвитку даного явища в минулому будуть діяти й у майбутньому.

Його можна провести за допомогою таблиці або графіка шляхом нанесення на координатну сітку точок, відповідних подіям минулого.

Головна ідея аналізу часових рядів полягає у побудові трендової лінії на основі минулих даних і наступному екстраполюванні цієї лінії у майбутнє. При цьому використовуються складні математичні процедури для отримання точного значення трендової лінії, визначення будь-яких сезонних або циклічних коливань.

Першим елементом успішного прогнозування є вибір часового ряду (базової лінії). При цьому потрібно керуватися такими правилами:

- часовий ряд включає результати спостережень, починаючи від першого і до останнього;
- усі часові проміжки базової лінії повинні мати однакову тривалість – не варто включати в один ряд дані за декади і місяці;
- спостереження фіксуються в один і той самий момент кожного часового періоду. Наприклад, складаючи базову лінію на основі щотижневих результатів, потрібно фіксувати дані в певний день тижня;
- пропуск даних у часовому ряді не допускається.

Для здійснення розрахунків, пов'язаних з аналізом часових рядів, звичайно використовуються спеціальні комп'ютерні програми. Перевага цього методу полягає у тому, що він базується на чомусь іншому, ніж думка експерта, а саме – на цифрових даних. Аналіз часових рядів доцільно використовувати тоді, коли в наявності є достатній обсяг історичної інформації, а зовнішнє середовище досить стабільне. Недоліком можна вважати те, що головне припущення, яке приймається при застосуванні аналізу часових рядів, може бути помилковим – майбутнє насправді може бути несхожим на минуле.

Метод *рухомого середнього* застосовувати нескладно, але він занадто простий для точного прогнозу. В разі його використання прогноз будь-якого періоду являє собою середній показник декількох результатів спостережень часового ряду.

Експоненційне згладжування – це спосіб, що забезпечує швидке реагування прогнозу на всі події, що відбуваються протягом періоду тривалості базової лінії. Основна ідея цього методу полягає в тому, що кожен новий прогноз отримується шляхом зсування попере-

днього прогнозу в напрямку, який би давав кращі результати порівняно зі старим прогнозом. Базове рівняння має такий вигляд:

$$F[t+1]=F[t] + a-e[t],$$

де t – часовий період (наприклад, 1-й або 24 місяць);

$F[t]$ – прогноз, зроблений в момент часу t ; $F[t+1]$ – прогноз для часового періоду, що йде наступним за t ;

a – константа згладжування;

$e[t]$ – похибка, тобто різниця між прогнозом, зробленим у момент часу t , і фактичними результатами спостережень.

Константа згладжування є самокоригованою величиною. Кожен новий прогноз являє собою суму минулого прогнозу і поправочного коефіцієнта, який пересуває новий прогноз у більш точному напрямку.

Наведені методи рухомого середнього і експоненційного згладжування належать до прийомів трендового аналізу. Тренд – це тривала тенденція зміни економічних показників у часі. Під час розгляду моделей прогнозування тренд є основною складовою прогнозованого часового ряду, на який вже накладаються інші складові.

При формуванні прогнозу з допомогою екстраполяції необхідно також враховувати тенденцію зміни тих чи інших кількісних характеристик об'єкта.

Один зі способів прогнозування базується на застосуванні індексу випереджаючих показників, у який включається певна кількість рядів статистичних даних, у тому числі такі як: курс акцій, кількість виданих ліцензій на будівництво, вартість обсягів замовлень підприємствам на устаткування, пропозиції грошей та ін. Як пра-

вило, зміни величин цих показників передують змінам в економіці: зменшення їх значень є попередженням про те, що наближається спад.

Важливою особливістю річних прогнозів на макроекономічному рівні, що розробляються в Україні, є їх побудова на основі монетарних змінних – таких, як індекси цін, швидкість обороту грошей, процентні ставки, дефіцит бюджету, випуск облігацій, обмінний курс, зовнішні прямі інвестиції. Усі ці змінні сфокусовані на одному показнику, навколо якого й будується річний макроекономічний прогноз щодо рівня інфляції. Даний узагальнюючий показник характеризує один бік основного закону ринкової економіки – попит. Однак змінні, сфокусовані на узагальнюючому показнику, що характеризує пропозицію як другий бік основного закону ринкової економіки, не визначені.

При цьому слід відзначити, що методи екстраполяції можуть бути не тільки простими, а складними. За допомогою складних методів екстраполуються кількісні параметри великих систем – характеристики економічного, наукового та виробничого потенціалів, дані про результативність науково-технічного прогресу тощо.

Аналіз доводить, що жоден з існуючих методів не може дати достатньої точності прогнозу на 20-25 років. Метод екстраполяції не є точних результатів на тривалій термін, тому що він базується на даних минулого і теперішнього часу, і похибка поступово збільшується в міру віддаленості прогнозу. Тому екстраполяція дає позитивні результати на близьку перспективу – 5-7 років.

Метод нормативного прогнозування. Під нормативним (цільовим) прогнозуванням розуміють пошук оптимального шляху досягнення певної кінцевої мети, передбаченої завданням у майбутньому.

Цей метод застосовується тоді, коли мета прогнозування економіки визначена й треба обумовити сукупність розподілених у часі та взаємопов'язаних елементів, що забезпечують досягнення цієї мети найбільш ефективним шляхом. Іншими словами, для певного відрізка часу в перспективі встановлюється фіксоване значення прогнозованого показника – норматив. Суть нормативного прогнозування полягає у виборі оптимального шляху для досягнення поставленої мети [22, с. 59].

Регресійний аналіз (причинно-наслідкове моделювання). Причинно-наслідкове моделювання – це спроба спрогнозувати те, що відбудеться в подібних ситуаціях, шляхом вивчення статистичної залежності між розглядаємим фактором й іншими змінними. Регресійний аналіз – це математичний метод прогнозування, результатом якого є рівняння з однією або більшою кількістю незалежних змінних, яке використовується для визначення залежної змінної. Зміст регресійного аналізу полягає у дослідженні того, як зміна незалежних змінних впливає на залежну змінну. Один раз визначені взаємозв'язки вважаються усталеними (у вигляді рівняння регресії), а майбутні значення залежної змінної прогнозуються шляхом підстановки у рівняння певних значень незалежних змінних. Регресійний аналіз є відносно дорогим, але комплексним і надійним прийомом.

Для знаходження параметрів приблизних залежностей між двома або декількома прогнозованими величинами за їх емпіричними значеннями найчастіше застосовується *метод найменших квадратів*. Його зміст полягає у мінімізації суми квадратичних відхилень між величинами, що спостерігаються, і відповідними оцінками (розрахунковими величинами), розрахованими згідно з підібраним рівнянням зв'язку.

Наприклад, для побудови рівняння зв'язку між обсягом реалізації та показником продуктивності праці і рівнем оплати праці можна формально записати:

$$Y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2$$

де Y – показник обсягу реалізації;

a_0 – вільний член рівняння, який самостійного економічного значення не має.

a_1, a_2 – коефіцієнти, які показують вплив відповідно продуктивності праці і рівня оплати праці на зміну обсягу реалізації;

x_1, x_2 – значення продуктивності праці і рівня оплати праці відповідно;

Для знаходження конкретних значень коефіцієнтів у рівнянні будується система нормальних рівнянь.

З усіх причинно-наслідкових методів найскладнішими являються економетричні моделі, розроблені з ціллю прогнозування динаміки економіки. До таких відноситься Уортонівська модель Центра прогнозування Пенсильванського університета. Такі моделі являють собою тисячі рівнянь, які вирішуються тільки за допомогою застосування потужних ЕОМ. Вартість моделей настільки висока, що навіть великі підприємства віддають перевагу використанню результатів досліджень з застосуванням економетричної моделі, а не розробляти свої власні моделі. Недивлячись на складність, причинно-наслідкові моделі дають не завжди правильні результати, про що говорить неспроможність федерального керівництва точно передбачити вплив різних своїх дій на економіку.

Поширеним методом прогнозування є моделюван-

ня. Цей метод вважається достатньо ефективним засобом прогнозування можливого явища, нових або майбутніх економічних і технічних засобів і рішень. Вперше для цілей прогнозування складання моделей було розпочато в економіці з метою вирішення завдань організаційного управління, які характеризуються великою розмірністю та складністю та які неможливо вирішити з допомогою математичного програмування та аналізу в рамках теорії ймовірності.

Слово «модель» походить від латинського «*modellus*», що означає «міра, зразок». У науці термін «модель» означає певний умовний образ об'єкта дослідження, а в прогнозуванні – економічні чи соціальні процеси.

Модель є одним з важливих інструментів економічного прогнозування, наукового пізнання досліджуваного процесу. Конструювання моделі на основі попереднього вивчення об'єкта й визначення його суттєвих характеристик, експериментальний і теоретичний аналіз моделей, співставлення результатів з даними об'єкта, коригування моделі складають зміст методу моделювання.

Засобом вивчення закономірностей розвитку економіки та соціальних процесів є економіко-математична модель. Вона являє собою систему формалізованих співвідношень, які описують основні взаємозв'язки елементів, що створюють економічну систему.

Система економіко-математичних моделей економічного типу служить для опису відносно складних процесів економічного чи соціального характеру. Економічне моделювання ґрунтується на обробці статистичної інформації ретроспективного характеру, оцінці окремих змінних величин і їх параметрів.

У цьому напрямку пропонується прогнозування до-

ходів підприємства із застосуванням економічних моделей. Під економічними моделями слід розуміти рівняння регресії та їх сукупності, які встановлюють кількісне співвідношення між доходами, що нас цікавлять, як ендогенними (залежними) змінними і чинниками, що їх зумовлюють, екзогенними (незалежними) змінними. Розрахунок прогнозних значень доходу здійснюється за рівнянням регресії підстановкою в нього значень екзогенних змінних, що визначають умови, для яких робиться прогноз.

Прогноз передбачає, що тенденція зміни доходу, яку подає статистика і характеризує рівняння регресії, зберігається і у прогнозованому періоді, за межами наявних статистичних спостережень. З надходженням нових даних моделі з урахуванням попереднього досвіду.

Це означає, що для кожного підприємства має бути своя регресія на модель доходу. Термін дії такої моделі – до надходження нових даних, після чого її замінюють новою моделлю, яка враховує ці дані. Використання моделі за межами наявних даних дає ймовірні значення доходу. Отже, прогнозування доходів із застосуванням економічних моделей являє собою перманентний комплексний процес, який поєднує у собі побудову моделей та їх використання для прогнозних розрахунків.

У відповідності з цим до процедури прогнозування входять: визначення загальної структури економічної моделі; попередній аналіз причинних зв'язків доходів з економічними чинниками; формування масиву статистичної інформації; знаходження регресійних залежностей (побудова регресійних моделей); оцінка адекватності моделей, їх економічна інтерпретація і практичне використання.

Другий метод базується на досягненні наміченої ви-

щим рівнем менеджменту мети щодо заданого доходу при планових витратах або при беззбитковому рівні роботи. Якщо перший метод застосовується тоді, коли підприємство функціонує вже кілька років і накопичено достатній обсяг фінансової інформації, то другий використовується тоді, коли підприємство утворене нещодавно і тому не має інформації за попередні роки. У цьому випадку процес прогнозування починається з прогнозів обсягу реалізації, після чого прогнозують суми прибутків і збитків, рух готівки і балансові звіти.

Визначення майбутнього обсягу виробництва й реалізації продукції є вхідною величиною і необхідним елементом встановлення взаємозв'язку між можливостями розвитку підприємства, потребами в інвестиціях і фінансових ресурсах. Зазначимо, що від точності розрахунків на цьому етапі багато в чому залежить реалістичність усього процесу прогнозування [1].

Певні види моделей економічного та соціального прогнозування можуть класифікуватися залежно від критерію оптимізації або найкращого очікуваного результату. Наприклад, розрізняють економічні моделі, в яких мінімізуються витрати, та моделі, в яких бажано отримати, наприклад, максимум продукції.

З урахуванням фактору часу моделі можуть бути статичними (коли обмеження в моделі встановлюються для одного визначеного відрізка часу протягом планового періоду, і при цьому мінімізуються витрати й максимізується кінцевий результат) або динамічними (у цьому випадку обмеження встановлюються для кількох відрізків часу також при мінімізації або максимізації ефекту за весь плановий період).

Прийнято розрізняти такі економетричні моделі:

- моделі вартості та моделі розширеного відтво-

рення. Вивчення економічних явищ з допомогою цих моделей дозволяє вирішувати такі питання, як вибір політики ціноутворення, перспектив розвитку економіки та ін.;

- одно – та двогалузеві моделі (моделі міжгалузевих балансів) дають змогу зробити висновки про можливі темпи розвитку, перспективи використання науково-технічного прогресу; з їх допомогою розробляється міжгалузевий баланс, плани розвитку окремих галузей економіки та промисловості;
- моделі, які придатні для аналізу та оцінки функціонування окремих галузей чи регіонів або спеціальних економічних завдань.

Один і той же тип моделей може бути застосований до різних економічних об'єктів. Залежно від рівня агрегування показників розвитку розрізняють макроекономічні, міжгалузеві, галузеві, міжрегіональні, регіональні моделі.

Економіко-математичні моделі широко використовуються також при складанні економічних прогнозів на макроекономічному рівні. До таких передусім належать однофакторні та багатфакторні моделі економічного росту й розподілу національного доходу, структурні, імітаційні міжгалузеві, галузеві моделі, моделі відтворення основних фондів і руху інвестиційних потоків, рівня життя та структури споживання, сітьові моделі, моделі розподілу заробітної плати та доходів та ін.

У системі макроекономічних моделей економічне прогнозування пов'язане з дослідженням факторного, лагового та структурного аспектів збалансованості національної економіки та їх синтезу на основі принципу оптимальності.

Факторний аспект збалансованості національної економіки ґрунтується на взаємозв'язку між обсягом випуску продукції та витратами на виробництво. Він зводиться до визначення такої пропорції між факторами виробництва, яка дозволяє забезпечити заданий обсяг випуску продукції. Кількісні пропорції між обсягами виробництва та факторами його росту можуть визначатися на основі показників витрат живої й уречевленої праці.

Лаговий аспект. Лаг, часовий лаг, лаг запізнення – відрізок часу t , за який зміна аргументу призводить до зміни сумарного показника. Наявність запізнення означає, що вплив змінної (X) на змінну (Y) не проявляється негайно, а розтягується на певний проміжок часу. В економічних моделях урахуванню підлягають лаги, наприклад, між капітальними витратами та введенням об'єкта в дію, між науковим відкриттям і його впровадженням та ін.

Лаговий аспект збалансованості ґрунтується на розподілі часу витрат виробництва та досягнутого при їх взаємодії ефекту. Головні лагові характеристики пов'язані з відтворенням основних фондів. Метод досягнення лагової збалансованості ґрунтується на рівняннях із зосередженням запізнень між витратами та викликаним ними ефектом, що пов'язані з урахуванням залежності лагових характеристик від темпів росту показників, які визначають процес відновлення основних фондів. Цей метод дає змогу розробити цілу сім'ю моделей, які відрізняються способами запізнення динаміки показників, що визначають процес відтворення основних фондів, кількості джерел надходження та вибуття капітальних вкладень і основних фондів, їх видової структури.

Структурний аспект збалансованості національної економіки ґрунтується як на пропорціях між I і II підрозділами суспільного виробництва, так і на взаємозв'язках міжгалузевих потоків продукції.

Структурні міжгалузеві моделі широко використовуються для складання прогнозу галузевої структури виробництва, основних виробничих фондів, капітальних вкладень і трудових ресурсів. Виробництво валового суспільного продукту може бути забезпечене при різній інтенсивності потоків взаємозамінних предметів праці, а відповідно при різному співвідношенні проміжної та кінцевої продукції.

Моделі складаються з великого числа рівнянь, кожне з яких описує той чи інший бік розвитку економіки. Вони базуються на припущеннях про можливі зміни грошової, бюджетної та податкової політики, про рівень цін на енергоносії, зокрема нафту, які вводяться в модель як зовнішні змінні. При цьому не слід забувати, що цінність таких прогнозів цілковито залежить від правильності передбачень і динаміки зовнішніх змінних. Вибір моделей прогнозування макроекономічних показників залежить від критеріїв оптимізації й отримання найкращих бажаних результатів. Моделі можуть бути представлені у вигляді не тільки математичних формул, а й діаграм, графіків, макетів.

За останні роки в Україні прогнозування здійснюється на короткостроковий період – рік з розбивкою по кварталах. Відсутність державної концепції прогнозування й планування та їх чіткого розмежування призводить до поєднання цих різних економічних категорій в одне ціле – річне прогнозування. Це ускладнює не тільки наукове обґрунтування процесів прогнозування й планування, а їх практичну реалізацію.

Виходячи з цього, системи макроекономічних моделей динаміки та структури національної економіки, які застосовуються в прогнозуванні, відображають різні аспекти економічного зростання.

Спеціальні застереження, пов'язані з методами прогнозування зовнішнього середовища. Перед тим, як прогнозувати параметри зовнішнього середовища, необхідно знати спеціальні застереження, пов'язані з цим процесом. Кількісні прогнози – це не стовідсоткові передбачення, а лише припущення. Різниця між цими поняттями величезна. Коли історичні тенденції (екстраполюються) у майбутнє, може статися розрив між минулим і майбутнім – тоді прогнози будуть неточними.

Це застереження потрібно враховувати навіть тоді, коли прогноз викликає повну довіру, оскільки ґрунтується на достовірних джерелах і підготовлений компетентними фахівцями. Справа полягає у тому, що різні тенденції можуть мати взаємний вплив, тобто можуть бути тенденції, приховані в інших процесах.

Наведені застереження повною мірою стосуються і прогнозування внутрішніх параметрів і показників, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства. Уміння аналізувати отримані дані залишається необхідною складовою кожного методу прогнозування.

Світ бізнесу занадто складний, щоб бути адекватно описаним у межах будь-якої моделі, що призводить до двох типів однаково хибних реакцій:

1) відмова від аналітичних моделей та аналізу взагалі, перебільшення значення інтуїції, досвіду та «здорового глузду». Така реакція базується на методах аналогій та порівнянь, на серії ситуацій, думках і судженнях. Але усе це – також клас моделей, але моделей певного типу, в яких, насправді, екстраполюється свій або чужий

досвід, щоб досягти бажаного результату, який, за загальною оцінкою, є недосяжний;

2) побудова складної системи взаємопов'язаних моделей, що охоплює найбільший період складної дійсності. Моделі в такій ситуації дають відчуття можливості швидкої та точної ідентифікації ситуації, розрахунку поведінки окремого об'єкта в умовах середовища, що змінюється, та пов'язаних із цим ризиків. Такі моделі, зорієнтовані на суто формальні чинники для прийняття рішень, зарекомендували себе погано, тому що потребували значних витрат часу, а отже, й коштів. Через великі обсяги інформації, потрібні для застосування моделей, при імовірнісному характері отримуваних результатів менеджери відмовлялися використовувати ці моделі, посилаючись на «марно втрачений час для збирання та обробки інформації, що призводить до зволікання, з прийняттям необхідних рішень» при «незабезпеченні гарантованого 100 % успіху».

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. У чому полягають особливості розроблення стратегії на корпоративному та бізнес-рівнях?
2. Дайте визначення поняття «Стратегічна зона господарювання»?
3. Що таке підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства?
4. Укажіть переваги стратегічного планування?

≡ План викладу ≡

9.1. Технологія проведення стратегічного планування

9.2. Моделі та види стратегічного планування

9.3. Методи планування

❖ **Ключові поняття й терміни:** план, прогноз, планування, стратегічне планування, довгострокове планування.

9.1. Історія зміни системи планування

Планування є первісною з поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління.

Планування в сучасних умовах господарювання – це процес, де збігаються інтелектуальні, інтуїтивні та раціоналістичні прийоми, які дозволяють поєднати формальний та неформальний аспекти управління у визначенні цілей організації, щоб забезпечити впорядкованість заходів щодо реалізації стратегій для їх досягнення. До функцій планування відносяться: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

Мета планування полягає в створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Загальнокорпоративне планування в своєму розвитку пройшло три етапи:

1. Довгострокове екстраполятивне планування;
2. Стратегічне планування;
3. Стратегічне управління, як найбільш сучасна модифікація загально корпоративного планування.

Головний недолік довгострокового екстраполятивного планування полягав у тому, що підприємство розглядалось як «закрита система», яка майже не взаємодіє з зовнішнім середовищем. Цілі та завдання підприємства вбачались заданими і залишались стабільними протягом довгого періоду часу. Тому планування базувалось на «плануванні від досягнутого». Тобто використовувались все ті ж контрольні цифри, стандартні завдання, адміністративні методи.

Основою довгострокового планування в ті роки були екстраполяційні прогнози (побудовані на різних математичних моделях), що враховували фактори, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його можливості. Найчастіше такими лімітуючими факторами вважали фінансові ресурси, що ними розпоряджалося підприємство, та джерела, з яких можна було залучити додаткові інвестиції та займи. Таке планування майже не відрізнялося від традиційного бюджетування, тільки розрахунки велись на більш тривалий час. Формальні процедури довгострокового планування були розвитком процесу бюджетування, який застосовується та вдосконалюється на підприємствах усього світу впродовж кількох десятиліть.

Довгострокове планування, що використовує досить жорсткі моделі та методи, базується на гіпотезі про можливість людини передбачати та контролювати майбутнє. Об'єктивні причини необхідності та можливості розширення планового горизонту поза межі року такі: для підприємств країн з централізовано-плановою економікою – необхідність формування планового «стрижня», що забезпечував би керованість будь-якого об'єкта в економіці, разом з адміністративними важелями; для підприємств, що функціонують в ринковій економіці –

наявність незаповнених ринків і низька конкуренція, щоб створювати можливості розвитку підприємств.

Довгострокове планування, показуючи перспективи розвитку, використовувало різні варіанти екстраполяції, а згодом і складніші моделі очікуваного економічного зростання можливостей розвитку ринків тощо. З іншого боку, підприємство як об'єкт планового розвитку складається з підсистем різного типу: постачання, виробництво, збут, фінанси, інформація тощо, які для більш ефективної взаємодії з метою отримання високих результатів діяльності підприємства загалом, потрібно заздалегідь проаналізувати, спроектувати на більш обґрунтованих засадах і включити до планів розвитку. У різних варіантах будь-яка процвітаюча фірма має схожий процес планування.

Найяскравішим прикладом очікувань щодо ролі довгострокового планування стала одна з ранніх праць Г. Мінцберга, де він розглядав різні підходи до планування: підприємницький, адаптивний та плановий.

Підприємницький підхід визначає загальне уявлення про майбутній стан підприємства й за допомогою послідовних рішень і дій для їхнього втілення скеровує розвиток підприємства одним із можливих варіантів; адаптивний – орієнтується на постійне реагування на проблеми, що виникають, тому шлях підприємства – це короткі кроки при невизначеній перспективі; плановий (у розумінні довгострокового підходу) дає змогу «влучити в ціль», яку заздалегідь визначено. Наступні роки показали марність таких сподівань і неприйнятність «класичного» довгострокового планування для реального життя.

Різкі зміни зовнішнього середовища діяльності фірм на початку 70-х років, викликані загостренням

конкуренції, високими темпами технологічних і структурних зрушень, насиченням ринків товарами, зростанням ролі держави і т. ін., призвели до зламу традиційних концепцій управління, Зовнішнє середовище підприємств набуло високого динамізму, нестабільності, невизначеності і виявило непридатність довгострокового екстраполятивного планування. Це знайшло відображення в тому, що довгострокове екстраполятивне планування було замінено стратегічним плануванням. В його рамках головні передумови успішної діяльності фірми знаходяться не всередині, а назовні її, тобто успіх фірми пов'язується з тим, наскільки вона вдало пристосовується до навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, соціально-політичного, міжнародного.

У США та більшості країн Західної Європи почався «бум стратегічного планування», який базувався на домінуванні концепції підприємства як «відкритої системи» на мікрорівні та на розвитку прогнозування та індикативного планування на державному рівні. Він був обумовлений потребою розробляти реальні та надійні плани майбутнього розвитку підприємств з урахуванням ситуації, що склалася, визначати перспективи на основі альтернатив розвитку, орієнтуватися передусім на ринкові та фінансово-економічні перспективи, наприклад, на обсяги реалізації та доходу (підприємства та індивідуума), прибутків, рентабельності капіталовкладень, ефективності тощо. Підприємство ставало більш залежним від попиту споживачів у визначенні перспектив свого розширення та подальшого існування.

Дж.А.Стайнер визначив чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування у 60-80-х роках: зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комп-

лексності та багатопрофільності діяльності; науково-технічний прогрес; використання зв'язків з іншими організаціями; зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок заповнення ринків; розвиток методології та інструментарію планування; наявність необхідної електронно-обчислювальної техніки та кваліфікованих кадрів; лідирування підприємств, котрі більше уваги приділяли стратегічному плануванню.

Стратегічне управління, яке представляє собою процес прийняття управлінських рішень відносно стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації, змогло вирішити завдання довгострокової успішної діяльності фірм і вже на початку 80-х років його використовували 45% корпорацій із 500 найбільших.

9.2. Зміст і послідовність стратегічного планування

Стратегічне планування як явище і процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього трактується: як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу, як формулювання цілей та визначення ресурсів для їхнього досягнення і політики, спрямованої на придбання і використання цих ресурсів, забезпечення підготовленості підприємства до конкурентної боротьби на ринках тощо. Це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства.

Стратегічне планування має такі характерні ознаки: По-перше, на відміну від довгострокового екстраполятивного планування, коли прогноз розроблявся кожною функціональною службою, яка мала на меті свої власні інтереси, стратегічне планування базується на принципово новому підході до прогнозування стану навколишнього середовища: виділенні стратегічних зон господарювання (СЗГ) та стратегічних господарських центрів (СГЦ).

По-друге, важливою ознакою стратегічного планування є аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства.

По-третє, методика стратегічного планування передбачає розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант орієнтований на розвиток підприємства в залежності від стану зовнішнього середовища. Тобто розробляється декілька стратегічних альтернатив з урахуванням можливих ситуацій в майбутньому.

Результативність стратегічного управління залежить від організації процесу стратегічного планування. Як правило, ресурси планування розподіляються неефективно. Значно більше зусиль витрачається на інформаційний аналіз порівняно з розробкою і впровадженням стратегії. Це неминуче призводить до неповної реалізації запланованого. За деякими оцінками, до 95 % стратегічних планів за останні двадцять років не були виконані повністю. Збільшення рівня докладених зусиль на етапах розробки і впровадження, а також накладання фаз процесу шляхом виділення змін, впровадження яких можна починати до закінчення розробки стратегії, гарантує більш успішну реалізацію стратегічного плану.

Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо – та короткострокових планів, проектів і про-

грам, однак головний змістовний акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії їх досягнення.

Спочатку стратегічне планування обмежувалося визначенням цілей та стратегій їх досягнення, тобто визначенням стратегічної політики підприємства у системі «продукт – ринок». Але оскільки у межах стратегічного планування широко застосовуються такі категорії, як «життєвий цикл продукту», «цикл попиту на продукцію», «період, потрібний для досягнення цілей» тощо, то це сформувало потребу в більш гнучких підходах до визначення горизонтів планування, необхідність балансування різних за тривалістю дій для досягнення цілей, а також зумовило необхідність підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємств. На підставі такого аналізу зростає кількість доступних підприємству альтернативних варіантів розвитку, внаслідок чого відкривається більш широкий вибір дій на перспективу.

Своєрідність стратегічного планування як системи управління визначається його принципами, першим з яких є селективність при орієнтації на цілі глобального характеру. Поставивши питання про визначення генеральної мети діяльності, велика корпорація аналізує своє функціональне призначення в системі світового господарства й міжнародного розподілу праці незалежно від національних, державних, регіональних та інших кордонів. Виробничо-господарська місія – набір певних параметрів, які описують характер зовнішнього для корпорації середовища, що дає змогу визначити певні стратегічні зони господарювання, окремі сегменти, доступні для проведення операцій. Аналіз поточних значень параметрів і їх прогноз дають можливість сформулювати «стратегічний фокус» – пріоритетний напрям, на який необхідно сконцентрувати увагу та ресурси.

Сфера пріоритетів має бути обмеженою, оскільки одночасна реалізація кількох стратегічних цілей реально не здійсненна.

Другим важливим принципом стратегічного планування є багатоваріантність планових розрахунків. Невідповідність між бажаною стратегічною метою та поточним станом корпорації визначається великою кількістю шляхів досягнення мети. Беручи до уваги фактори ризику та невизначеність розвитку зовнішнього середовища, вибрати єдину стратегію розвитку практично неможливо.

Третій принцип – комплексність розробки стратегії. Він визначає, що кожний альтернативний варіант передбачає аналіз усіх без винятку питань його фінансової, ресурсної й організаційної забезпеченості, визначення та погодження часових і кількісних параметрів. Виділення ресурсів для досягнення тільки конкретної цілі гарантує стабільність реалізації стратегії, хоча обмежує можливість маневрування.

Вищезгадані основні принципи: селективність, альтернативність, комплексність – створюють основу специфічної для стратегічного планування системи «портфельного планування», яка використовується практично, коли з великої кількості альтернативних стратегій вибрана базова, а решта залишається в портфелі.

Метою стратегічного планування є встановлення певного порядку дій для підготовки і забезпечення ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким основним принципам:

1. Цілевстановлення та цілереалізація – всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі

стратегічного планування, спрямованої на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають можливість досягти результатів.

2. Багатоваріантність, альтернативність та селективність – реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обгрунтовані та визначені альтернативи; глобальність, системність, комплексність і збалансованість – орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства; спадковість і послідовність – стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ.

3. Безперервність – стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію.

4. Наукова та методична обгрунтованість – використання поширених науково – методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища.

5. Реалістичність, досяжність – врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів.

6. Гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію – урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих під-

систем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку.

7. Ефективність та соціальна орієнтованість – забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем.

8. Кількісна та якісна визначеність – планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесу, який потрібно здійснити.

9. Довгостроковість заходів – орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обгрунтованих, послідовних, складних заходів.

Розробка планів як специфічний вид діяльності – це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних елементів: встановлення цілей; визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації; передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій; організація виконання планових завдань; облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

У розробці стратегічного плану враховується багато факторів: характер діяльності підприємства, його структура і кадровий потенціал, особливості галузі, тенденції розвитку макроекономічних процесів, стан правової бази, що регламентує умови господарської діяльності, та ін.

Вирішення будь-яких проблем управління, а отже, і стратегічного планування має визначену логіку. Зміст логіки стратегічного планування розкривають наступні її структурні елементи:

1. Визначення і формування мети і системи цілей, що переслідує в планованому періоді суб'єкт стратегічного планування.

2. Аналіз вихідного рівня розвитку об'єкта стратегічного планування в період, що передує планованому й уточнення параметрів досягнутого рівня і його структури до початку цього періоду.

3. Визначення обсягу і структури потреб суспільства в планованому періоді, у результатах функціонування відповідних об'єктів стратегічного планування.

4. Виявлення обсягу і структури ресурсів, що мають ся на початок планованого періоду і знову створюваних у планованому періоді.

5. Узгодження, балансування потреб і ресурсів соціально економічних підсистем різного рівня шляхом подолання тимчасових протиріч, невідповідностей між ними, на основі шкалування, ранжирування потреб і підготовка управлінських рішень у формі стратегічних прогнозів, програм і планів.

Центральне місце в логіці займає процес формування цілей, що ставляться перед відповідними соціально – економічними системами в планованому періоді. Під цілями в стратегічному плануванні розуміють бажані стани чи результати функціонування відповідного об'єкта планування у визначений момент майбутнього.

Задачі – це цілі, досягнення яких бажано до визначеного моменту часу в межах стратегічного планування. Цілі можуть бути недосяжні в межах планованого періоду, але наближення до них за цей час повинне бути

можливим. Задачі повинні бути в принципі здійсненними протягом планованого періоду.

Будь-який суб'єкт стратегічного планування на стадії формування цілей і задач повинен:

- визначити цілі планованої системи і перевести їх на мову задач, що дозволяє одержати своєрідний графік виконання останніх;
- передбачити чітке формування всіх задач і розробити критерії оцінки прогресу у виконанні кожної з них;
- виключити можливі протиріччя, конфлікти між задачами, тобто вирішити, що робити, якщо виконанню однієї задачі суперечить виконання іншої.

Аналіз вихідного рівня стану об'єкта стратегічного планування в передплановий період – друга важлива процедура логіки планування. Значення цієї процедури визначається, тим фактом, що розвиток національної економіки, корпорації, фірми в найближче після базисного періоду роки, значною мірою визначено наявними виробничими потужностями, трудовими ресурсами й іншими факторами відтворення, що склалися в передплановий період.

Третій структурний елемент логіки стратегічного планування – усестороннє вивчення обсягу і структури потреб суспільства, його окремих підсистем у планованому періоді. Виявлення потреб суспільства в різних товарах і послугах надзвичайно важлива процедура логіки стратегічного планування тому що будь-яка фірма, корпорація, суспільні інститути виникають і функціонують для задоволення визначених потреб людей. Під ними розуміють об'єктивно необхідні умови протікання життєвих процесів, що відповідають історичному рівню

розвитку суспільства, суспільного виробництва і суспільних відносин. Потреба – деякий специфічний стан людини (групи людей, суспільства в цілому), що виникає внаслідок того, що це людина існує. По-перше, як сам по собі, тобто у вигляді окремої біологічної особи; по-друге, є складовою частиною суспільної системи; по-третє, взаємодіє з зовнішнім середовищем.

Горизонт стратегічного планування, тобто часовий інтервал, на який ведеться планування, звичайно змінюється від одного року до п'яти і в кожному конкретному випадку залежить від стабільності економічного стану і передбачуваності майбутнього, терміну впровадження прийнятих стратегічних рішень, середньої тривалості часу, необхідного для реалізації конкретної ідеї від її зародження до практичного впровадження.

9.3. Етапи стратегічного планування

Кількість і зміст етапів розробки стратегічних планів, а також сама їхня форма можуть істотно змінюватися залежно від конкретних умов. До числа чинників, що впливають на послідовність і зміст робіт із стратегічного планування і управління, належать: форма власності підприємства; його тип (спеціалізоване чи диверсифіковане), галузева приналежність; рівень концентрації виробництва (велике, середнє чи мале підприємство); рівень розвитку ринкових відносин і ринкової інфраструктури; стан маркетингової орієнтації підприємства; рівень освоєння методів стратегічного планування і т.д.

У цілому процес стратегічного планування і управління обов'язково передбачає використання широкого кола інформаційних джерел та інтенсивної аналітичної роботи, зміст і послідовність етапів виконання якої на-

ведено. Таким чином, у стратегії планування умовно виділяють такі етапи: стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення; визначення мети і завдань підприємства; варіантна розробка стратегії (власне стратегічне планування); реалізація; контроль за виконанням; оцінювання і коригування стратегічного плану.

Більш детально процес планування в організації можна поділити на декілька етапів. Причому, слід зазначити, що всі етапи передують один одному.

Перший етап. Підприємство провадить дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Визначає головні компоненти.

Другий етап. Підприємство визначає бажані напрямки та орієнтири своєї діяльності: бачення, місія, комплекс цілей.

Третій етап. Стратегічний аналіз. Підприємство порівнює бажані цілі та результати досліджень внутрішнього та зовнішнього середовища, які обмежують рух бажаних показників.

Четвертий етап. Відбувається вибір однієї з альтернативних стратегій та її розробка.

П'ятий етап. Підготовка остаточного стратегічного плану.

Шостий етап. Середньострокове планування. Підготовка середньострокових планів та програм.

Сьомий етап. Розробка річних оперативних планів та проектів на основі стратегічного плану та середньострокового.

Восьмий та дев'ятий етапи. Визначають передумови для створення нових планів. Результатом вище викладеного є система планів[2].

Процес стратегічного планування можна представити у виді схеми:

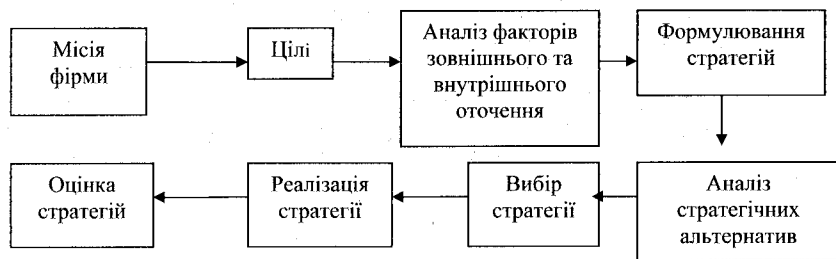


Рис. 1. Складові процесу стратегічного планування

Основною ідеєю, як видно зі схеми, є місія організації. Відповідно до обраної місії вищим керівництвом ставиться мета. Для реалізації цілей необхідно досліджувати усі фактори зовнішнього і внутрішнього оточення для того, щоб згодом сформулювати можливі стратегії. Аналіз розроблених стратегій і вибір оптимальної виробляється з урахуванням можливостей фірми і факторів зовнішнього оточення. Вибором стратегії в основному закінчується процес планування. На етапах реалізації і наступної оцінки прийнятої стратегії виявляються її сильні і слабкі сторони, при необхідності вносяться відповідні корективи. Багато підприємств після аналізу реалізації розроблених планів коректують і місію організації.

Місія підприємства – це його головна загальна ціль, суть існування підприємства. Значення місії полягає в тому, що вона виступає для керівництва як основа, орієнтир для прийняття всіх наступних рішень.

Місія підприємства – це його головна загальна ціль, суть існування підприємства. Значення місії полягає в тому, що вона виступає для керівництва як основа, орієнтир для прийняття всіх наступних рішень. Оскільки будь яке підприємство – це відкрита система і існує завдяки тому, що задовольняє якусь потребу своїх спожи-

вачів, клієнтів, то й місія його повинна відшукуватись в навколишньому середовищі, а не всередині підприємства. Отже, прибуток не може бути місією підприємства, бо він цілком внутрішня проблема, хоч і дуже суттєва.

Після формулювання місії на її основі встановлюються конкретні цілі, через які здійснюється місія підприємства. Цілі доводяться до виконавців, керівництво стимулює їх досягнення і тільки в цьому випадку вони стають значимою частиною стратегічного планування.

Наступний етап стратегічного планування – діагностичний, який включає аналіз навколишнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

Аналіз навколишнього середовища має на меті виявити потенційні загрози та можливості, з якими підприємство може зустрітись в майбутньому. Звичайно їх виділяють у сім областей: економічні фактори; політичні фактори; ринкові фактори; фактори технології; фактори конкуренції; міжнародні фактори; соціокультурні фактори.

Результатом такого аналізу може стати перелік майбутніх загроз та можливостей з урахуванням їх значення і ступеня впливу на підприємство.

Після цього керівництво повинно проаналізувати внутрішній потенціал підприємства для того, щоб виявити його сильні і слабкі сторони. Рекомендується обстеження таких функціональних зон підприємства: маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), операції (виробництво), людські ресурси, культура та імідж корпорації.

Таким чином, результатом діагностичного етапу є перелік майбутніх загроз і можливостей в зовнішньому оточенні, а також сильних і слабких сторін підприємства. Тепер перед керівництвом закономірно вини-

кає питання, чи зможе здійснитись місія підприємства та його конкретні цілі при існуючій стратегії в умовах оточення і розвитку підприємства, які прогножуються в майбутньому. Усвідомлення того, що застосування існуючої стратегії в майбутньому не дозволить більше досягати поставлених цілей, дає картину «стратегічних прогалин».

Наступним етапом стратегічного планування є аналіз життєвого циклу продукту та аналіз експериментальних кривих. Концепція життєвого циклу продукції виходить з тієї гіпотези, що всі продукти слідуєть одному і тому ж типовому життєвому циклу.

Після аналізу життєвого циклу продукції керівництво повинно проаналізувати експериментальні криві. Концепція використання експериментальних кривих (кривих досвіду) виходить з того, що витрати на одиницю продукції сильно знижуються зі збільшенням кількості продукції (обсягу виробництва та поставки). Причина цього полягає в економії на масштабах виробництва, а також в тому, що зі збільшенням кількості продукції росте і набутий досвід по усуненню помилок та раціоналізації виробничих процесів.

Із концепцій життєвого циклу продукту і експериментальних кривих витікають такі стратегічні вимоги:

1. Зрівноваженого поєднання продуктів, які знаходяться в різних фазах життєвого циклу.
2. Розширення своєї ринкової долі, оскільки це дозволить збільшити обсяг виробництва і рухатись вниз по експериментальній кривій.

Обидві ці вимоги враховуються на наступному етапі стратегічного планування при визначенні «стратегічних полів бізнесу» та формулюванні «портфеля». Портфель – це сукупність напрямків бізнесу або група господарських підрозділів. Будь яка фірма являє собою

«портфель» напрямків бізнесу. Концепція «портфеля» виходить з того, що підприємство протягом довгого часу є життєздатним і є прибутковим в тому випадку, якщо його поля бізнесу в фінансовому відношенні залишаються збалансованими, маючи на увазі майбутні можливості і загрози. «Стратегічні поля бізнесу» виділяються за такими критеріями:

1. Очікуваний темп росту ринку (попиту).
2. Ринкова доля.

На наступному етапі стратегічного планування для кожного із полів бізнесу, в відповідності з концепцією «портфеля», вибираються стратегії, тобто визначається стратегія кожного поля бізнесу.

Заключним етапом стратегічного планування є стратегічне планування структури підприємства. На основі планування полів бізнесу, виробничої програми і потенціалу фірми встановлюються наступні довгострокові, відносно стабільні елементи: система управління; організаційна структура;

розміщення підприємства; зв'язки підприємства; правові форми; стиль управління.

Таким чином, змістовним результатом стратегічного планування є зміни в організації, а саме: створення нових ринків, диверсифікація виробництва, проектування і створення нових потужностей, ліквідація нерентабельних виробництв, злиття і придбання фірм, розробка нових продуктів, реорганізація і перерозподіл повноважень та відповідальності і таке інше.

Для того, щоб організація була ефективною в довгостроковому аспекті, зазначені зміни повинні бути запланованою реакцією на очікувану в майбутньому динаміку навколишнього середовища, а не вимушеною реакцією на минулі та теперішні події.

За формами управління в рамках реалізації стратегій і програм розрізняють такі види планування:

- директивне. Стосується органів державної влади, установ – учасників програм і полягає у визначенні обов'язкових для виконання заходів, вимог до запланованих результатів, обсягів виділених ресурсів, термінів виконання, умов прийому та передачі проміжних і кінцевих результатів;
- індикативне. Стосується всіх інших суб'єктів діяльності, для яких у рамках стратегії, програм розвитку створююся умови для мотивації їхньої діяльності, спрямованої на досягнення визначених індикативних параметрів кінцевих результатів;
- контрактне. Стосується учасників програм, що діють за контрактами (договорами) на виконання програмних заходів і за умовами визначеними в усіх контрактах (договорах).

Однією з найсуттєвіших проблем соціально-економічної ефективності системи влади в Україні є її націленість на бюрократичний процес, а не на ефективний, запрограмований і заздалегідь визначений результат управлінської діяльності. Відсутність чітких економічних засад державного регулювання завдає значної соціально-економічної й політичної шкоди державам у перехідний час, коли змінюються суспільні орієнтири і всі суб'єкти відносин – громадяни, суб'єкти господарювання, державні органи – вчаться діяти за логікою економічного інтересу й доцільності, яка визначається критерієм вигідності й економії ресурсів і передбачає головний принцип: вигоди від певної дії повинні бути більшими від витрат на її здійснення.

Держава застосовує жорсткі методи технічного регулювання – ліцензування, сертифікацію, стандартиза-

цію і т. д. – для забезпечення якості певних груп товарів і послуг, що можуть впливати на безпеку і здоров'я громадян і довкілля. Для розв'язання цієї фундаментальної проблеми модернізації й оновлення держави необхідно запровадити методи стандартизації й оцінки якості процедур і органів управління.

З метою удосконалення системи державного регулювання соціально-економічними відносинами, підвищення ефективності використання ресурсів, відстеження впровадження державних рішень і програм та оцінювання рівня досягнення визначених цілей і завдань в Україні необхідно запровадити в дію систему індикативного управління й планування, яка успішно застосовується у Франції, США, Китаї, Японії та інших ринкових державах. Впровадження такої системи дасть можливість створити ефективну, конкурентну і демократичну модель організації влади й управління, за якої фактично саме суспільство щорічно за власні бюджетні кошти найматиме державні органи управління та відповідальних посадових осіб для професійного управління суспільними відносинами. І, при цьому, суспільство зобов'язуватиме владу досягати в кінці кожного року конкретних результатів роботи, які будуть визначені у системі індикаторів.

Індикативне планування – це недирективне, порадливе, орієнтуюче планування й управління на державному рівні. *Індикатор* – (від латин., *indicator* – показник) – це орієнтовний економічний показник, вимірювач, що дає змогу певною мірою передбачити, в якому напрямі доцільно очікувати розвитку соціально-економічних процесів. Індикативні плани-прогнози складаються не з метою силового втручання в економічні відносини, а для покращення орієнтації суб'єктів господарювання в

соціально-економічних умовах, для стимулювання розробки ними більш реалістичних і ефективних планів власного розвитку на основі бачення й прогнозування економічного майбутнього державними органами і залученими ними науковими установами.

Основні індикатори – рівень життя населення, темпи розвитку регіону, міста, району, галузі економіки, розвиток соціальної сфери, підприємств, організацій, величина середньої заробітної плати, інфраструктурна забезпеченість.

Індикативне планування відноситься до непрямих методів. В індикативній частині планування державні господарські органи на основі аналізу функціонування економіки визначають та інформують підприємців про пріоритетні економічні цілі, варіанти прогнозів структурних змін, розвиток науки і техніки, динаміку найважливіших матеріально-фінансових пропорцій, зміни кон'юнктури зовнішнього і внутрішнього ринків, рівня співвідношення цін та інше.

Індикативне (рекомендаційне) планування – це пасивна форма управління життєдіяльністю регіонів та територіальним розвитком держави в цілому. До індикативного планування входять: аналітичні роботи, що розкривають тенденції територіального розвитку, прогнози таких тенденцій, у тому числі міжрегіональних пропорцій, регіональних балансів трудових ресурсів, робочих місць, водних, паливно-енергетичних, мінерально-сировинних ресурсів, кормів, продовольства, грошових доходів та видатків населення тощо.

Індикативне планування в даному разі включає і рекомендації підприємцям, муніципальним органам та урядові, що базується на вивченні та оцінці ситуації, яка складається в тому чи іншому регіоні (соціальної, еко-

логічної, ресурсної забезпеченості, ступеня господарської освоєності території), маркетингу (вивчення внутрішнього та зовнішнього ринку), створення постійних консультаційних центрів з проблем регіональної економіки та територіального розвитку в цілому.

Індикативні плани включають розділи, які охоплюють увесь спектр проблем соціально-економічного розвитку країни: показники розвитку економіки в цілому (макроекономічні показники), окремих її сфер, соціального розвитку, зовнішньоекономічної діяльності та ін. Серцевиною індикативних планів є економічні програми, спрямовані на розв'язання найбільш актуальних проблем розвитку країни. Кількість і характер економічних програм залежить від конкретних цілей та умов розвитку національної економіки. У багатьох країнах до таких завдань належали: модернізація виробництва, зміна структури економіки, скорочення безробіття, стримання інфляції, соціальний захист населення, конверсія військової промисловості.

Дієвим засобом регулювання процесів територіального розвитку є програмно-цільовий підхід, що полягає у розробці і втіленні в життя регіональних програм різного масштабу і типу.

Регіональні програми соціально-економічного розвитку являють собою комплекс взаємоузгоджених заходів з метою вироблення необхідних правових, економічних та організаційних умов щодо стабілізації та покращання соціально-економічного становища в регіоні на основі ефективного використання наявного потенціалу (природно-ресурсного, науково-технічного, інтелектуального тощо).

Цільове призначення державного механізму регулювання регіональними програмами повинно бути зорієнтоване на:

- активізацію господарської діяльності у регіонах на основі впровадження нових виробничих відносин та поліпшення використання природно-ресурсного й економічного потенціалу;
- створення умов для вдосконалення спеціалізації регіонів, прискореного розвитку прогресивних галузей господарства, залучення капіталу в регіони, що мають для нього найбільш сприятливі передумови;
- ліквідацію локальних екологічних криз в окремих регіонах.

Регіональні програми соціально-економічного розвитку включають такі основні структурні блоки:

- 1) мета і основні завдання програми;
- 2) обґрунтування пріоритетів, основними критеріями яких є: гострота проблеми, соціальна значущість, можливість реального фінансування й забезпечення ресурсами, + конвенції;
- 3) структура і зміст програми з виділенням підпрограм;
- 4) перелік учасників програми;
- 5) фінансове забезпечення;
- 6) етапи реалізації програми як окреслені в часі певні періоди (5-6 років) з переліком проміжних цілей й конкретних результатів окремих підпрограм;
- 7) організація управління програмою, що передбачає створення необхідних організаційних структур і нормативно-правову легітимацію їхніх прав та повноважень;
- 8) очікувані результати реалізації програми.

Принципи індикативного планування виражають головні вимоги до побудови індикативних планів. До них належать: поєднання інтересів усіх суб'єктів ринкових

відносин – держави, регіонів, підприємств і окремих підприємців; порівняння витрат і доходів; комплексність, яка передбачає системний підхід у вирішенні економічних, соціальних, культурних, екологічних, зовнішньоекономічних та інших проблем; індикативність як спосіб визначення цілей і пріоритетів соціально-економічного розвитку; розробку способів їх досягнення на базі глибокого аналізу об'єктивного стану і динаміки розвитку суспільства; поєднання планового і ринкового регулювання розвитку економіки; безперервність, яка передбачає безперервний процес прогнозування і планування; орієнтацію на вирішення соціальних завдань розвитку суспільства.

До основних методів розробки індикативних планів належать: програмно-цільовий, нормативний, балансовий, економіко-математичний, техніко-економічного аналізу, індексного аналізу, системний.

Головними способами реалізації індикативних планів вважаються такі: застосування економічних регуляторів (податки, кредити, тарифи, інвестиції, ціни, цінні папери, відсотки, резерви, норми і нормативи, амортизаційні відрахування, бюджет, субсидії, програми); застосування адміністративних регуляторів (державні замовлення, штрафи, санкції, ліцензії, дозволи, квоти, антимонопольні закони тощо).

Об'єктами регулювання є соціально-економічні структури, системи зв'язків між їхніми частинами, виявлені на підставі вивчення внутрішніх закономірностей їх функціонування. Вони є об'єктами економічного і правового впливу держави у сфері виробництва, обігу і споживання. Найважливіші соціально-економічні структури і фактори є такі: великі природно-економічні райони, підприємства всіх форм власності; регіональна

і галузева структури економіки; бюджети регіонів; основні економічні пропорції у розвитку.

Індикативний план передбачає три типи показників: прогнозні, директивні та розрахункові. Прогнозні показники визначають можливі орієнтири розвитку економіки, окремих сфер і елементів ринку. Директивні показники виробничої діяльності підприємств затверджені у Державному плані й обов'язкові до виконання без огляду на економічну доцільність. Ці показники характерні переважно для адміністративно-командної економіки.

У процесі розробки Державної програми економічного і соціального розвитку визначають прогнозні та розрахункові показники, зокрема, такі:

обсяги виробництва найважливіших видів продукції; обсяги державного замовлення (контракту); обсяги експорту й імпорту продукції та послуг; міжрегіональні поставки продукції; участь у виконанні державних цільових комплексних програм; виробництво валового внутрішнього продукту (чистої продукції); завдання щодо використання трудових ресурсів та зайнятості населення; грошові доходи населення; введення у дію виробничих потужностей за рахунок державних капіталовкладень; введення в дію об'єктів соціальної сфери; обсяги відрахувань за користування державним майном; завдання щодо демонополізації виробництва; завдання з приватизації державного майна; ціни на продукцію державних підприємств, які підлягають державному регулюванню; завдання з охорони навколишнього середовища.

Розрахункові показники, які розробляють у державній програмі, відображають її аналітичні та фінансові аспекти.

До показників, які контролює державна влада, належать: державний контракт та державне замовлення, ціни і тарифи на окремі види продукції та послуги, які регулює держава.

Державними важелями впливу на виконання державних програм є: соціально-економічні нормативи (мінімальна заробітна плата, норми амортизації тощо); податки і податкові пільги: державні інвестиційні ресурси; державні кредитні ресурси і кредитна політика; регламентація ціноутворення; державні замовлення (контракти); мито і митні збори; бюджетні асигнування і дотації; розміри пенсій, стипендій, допомоги; регулювання оплати праці; заборони, ліцензії, квоти.

Структура індикативного плану може виглядати так:

Розділ 1. Соціально-економічна й екологічна ситуація.

Розділ 11. Головні напрями, цілі та пріоритети, структура і пропорції соціально-економічного розвитку.

Розділ III. Соціальний розвиток і рівень життя.

1. Населення, праця і кадри.

2. Цільові орієнтири, пріоритети, соціально-економічні норми і нормативи.

3. Узагальнені показники соціального розвитку і рівня життя.

4. Програми соціального розвитку: рівень життя, забезпеченість житлом, продовольче забезпечення, насичення ринку непродовольчими товарами і послугами, охорона здоров'я та освіта, екологічне оздоровлення, шляхове господарство, комунальне господарство, поліпшення умов праці, трудова діяльність.

Розділ IV. Економічний розвиток країни.

1. Цільові орієнтири, пріоритети.

2. Узагальнені показники економічного розвитку, структурні зрушення, пропорції.

3. Програми економічного розвитку:

а) державного, колективного, приватного сектора, у тому числі машинобудівного та агропромислового комплексів, легкої промисловості, транспорту, металургійного, паливно-енергетичного, хіміко-лісового і будівельного комплексів;

б) участь у реалізації міждержавних програм розвитку. Розділ V. Охорона навколишнього середовища і раціональне використання природних ресурсів.

1. Цільові орієнтири, пріоритети, норми і нормативи.

2. Програми оздоровлення екологічної обстановки, охорони довкілля і раціонального використання природних ресурсів.

Розділ VI. Економічні регулятори, які застосовують протягом поточного і перспективного періодів:

ціни і тарифи (пільги і дотації), податки і платежі (зниження або підвищення податкових ставок); норми амортизаційних відрахувань;

цінні папери (акції, облігації, позики, зобов'язання державної скарбниці); бюджетні асигнування (в тому числі й валютні);

кредити (обсяг, строки користування, відсоткові ставки); інвестиції (перерозподіл централізованих капіталовкладень); державні резерви (матеріальні, фінансові, готова продукція).

Розділ VII. Прогноз розвитку ринкових відносин і кон'юнктури ринку.

1. Кон'юнктура внутрішнього ринку і його розвиток.

2. Кон'юнктура зовнішнього ринку і його розвиток.

3. Матеріально-технічне постачання під державним управлінням.

4. Функціонування товарних, фондових і трудових бірж.

Розділ VIII. Бюджетне планування.

1. Фінансово-кредитна політика.

2. Бюджетна політика.

3. Програми фінансового оздоровлення.

Розділ IX. Соціально-економічний розвиток регіонів.

1. Областей:

а) економічне регулювання;

б) програми розвитку областей за рахунок централізованих і децентралізованих ресурсів.

2. Природно-економічних районів:

а) економічне регулювання;

б) програми розвитку окремих природно-економічних районів за рахунок централізованих і децентралізованих ресурсів.

Планування в організації може бути певного типу в залежності від ознак за якими відбувається класифікація. Найчастіше з них використовують такі:

1) за ступенем невизначеності у плануванні;

2) за різновидами ідей планування;

1) за критерієм широти охоплюваної сфери розрізняють стратегічне і оперативне планування;

2) за критерієм часового горизонту планування (за термінами) плани поділяють на довгострокові, середньострокові та короткострокові;

3) за ступенем конкретизації виділяють завдання й орієнтири.

Ступінь невизначеності у плануванні залежить від обсягу та правдивості інформації, якою володіє фірма визначається ступінь визначеності планування на фірмі. Якщо підприємство володіє детальною інформацією, події у таких системах мають повну визначеність, а значить вони прогнозовані. Цей тип системи планування називається детермінованим.

Системи планування, які не можуть повністю передбачити результат називаються імовірними.

Варіанти імовірних систем планування: планування засноване на системі жорстких зобов'язань; планування засноване на особистій відповідальності; планування пристосоване до випадкових обставин.

Крім того типи планування поділяється за різними видами за своїми ідеями: реактивне планування (націлене на минулий досвід); інактивне (пристосоване тільки до сьогодення); преактивне (націлене на майбутнє); інтерактивне (орієнтоване на взаємодію усіх найкращих, ідей минулого). За термінами розрізняють такі види стратегічного прогнозування:

Довгострокове (на весь період реалізації стратегічних цілей, у рамках якого здійснюються визначення цілей, результатів, ресурсів у вигляді їх узагальнених і орієнтованих характеристик та їх розподілу за етапами реалізації стратегічного розвитку (охоплює довготривалі періоди часу – від 10 до 25 років));

Середньострокове (на проміжний плановий період, що становить третину довгострокового періоду, у рамках якого характеристики результатів робіт визначаються в більш деталізованому, а потрібних ресурсів в орієнтовному вигляді (конкретизує орієнтири, визначені довгостроковим планом. Буває розраховано на більш короткий період – до 5 років).

Короткострокове (річне) у рамках якого в програмі діяльності органів влади або організації, відповідальної за реалізацію програми, визначаються її параметри планових результатів, способів їх реалізації.

Поточне – виконується в межах довго, – середньо та короткострокового планування для корегування відповідних планів на решту відповідного періоду з ура-

хуванням нових отриманих результатів, нових уявлень про потреби, цілі, пріоритети, способи вирішення проблем, зміни в умовах реалізації програм, що склалися на початок певного періоду планування і саме цей вид планування є засобом наближення стратегії до процесу реальних змін (плани на 1-2 роки (нерідко це річні плани). Зміст короткострочних планів деталізується по кварталах та місяцях..

Крім трьох вказаних способів розділення типів планування в залежності від того, яке значення має той чи інший тип у процесі планової діяльності. Звідси планування розділяють на два основних типи: стратегічне та оперативне (тактичне).

Різниця між тактичним і стратегічним плануванням має три аспекти.

1. Стратегічне планування пов'язане з рішеннями, наслідки яких проявляються протягом тривалого часу та які важко відмінити або виправити. Стратегічне планування займається визначенням цілей і вибором засобів для їх реалізації. Наприклад, планування виробництва обсягу продукції на наступний тиждень є більшою мірою тактичним і меншою – стратегічним, ніж планування нового виробничого комплексу або нової системи збуту

2. Стратегічне планування характеризується широтою розмаху, а тактичне – певною вузькістю, хоча широта й вузькість – поняття відносні. Стратегічний план для відділу може бути тактичним для більш високого підрозділу.

3. Тактичне планування займається вибором засобів для виконання намічених цілей. Цілі звичайно задаються на вищому рівні управління.

Як правило, стратегічне планування пов'язане з

довгостроковими періодами, а тактичне – з короткими. Слід відзначити, що в господарській діяльності доводиться використовувати обидва методи планування.

Підходи до організації процесу стратегічного планування можуть бути різноманітними, серед яких: Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» Більшість зарубіжних підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна реєстрація та наслідування тенденціям не влаштовують підприємства, які намагаються забезпечити своє прибуткове існування в довгостроковій перспективі. Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (самоінвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини».

«Стратегічна прогалина» – це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»).

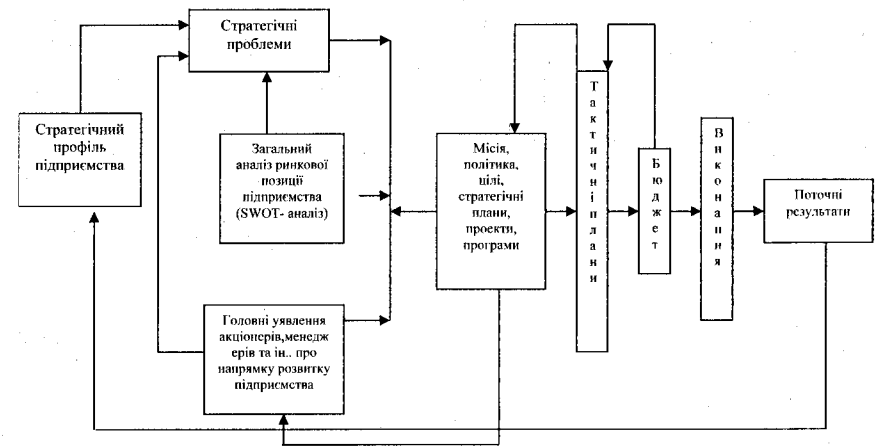


Рис. 2. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

В умовах нестабільного зовнішнього середовища доводиться проводити роботу в різних напрямках. Стосовно розглядуваної моделі є певні критичні зауваження: витрачається багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини», більшість з яких так і залишиться незатребуваними. Підприємства використовують цей підхід тоді, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку. Але для українських підприємств він є прийнятним, оскільки кожному з них у більшій або меншій мірі необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності. Орієнтація на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення «стратегічної прогалини» кінець-кінцем дасть змогу відповісти на запитання: «Чи має підприємство можливості до виживання взагалі?»

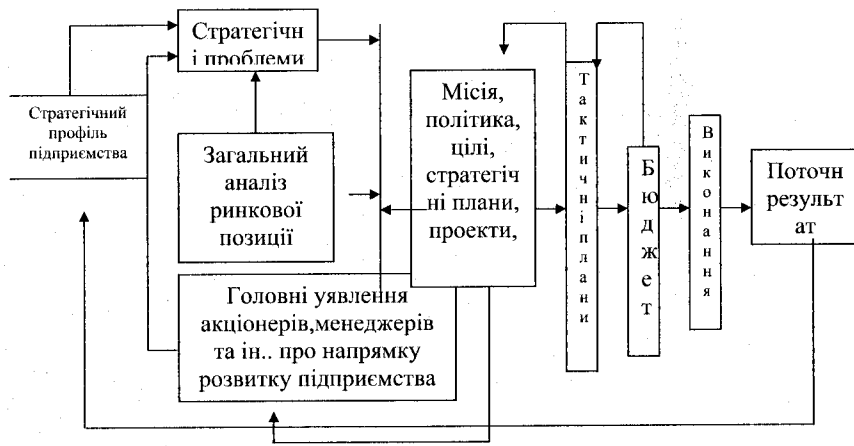


Рис. 3. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

Ця модель тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галузі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню.

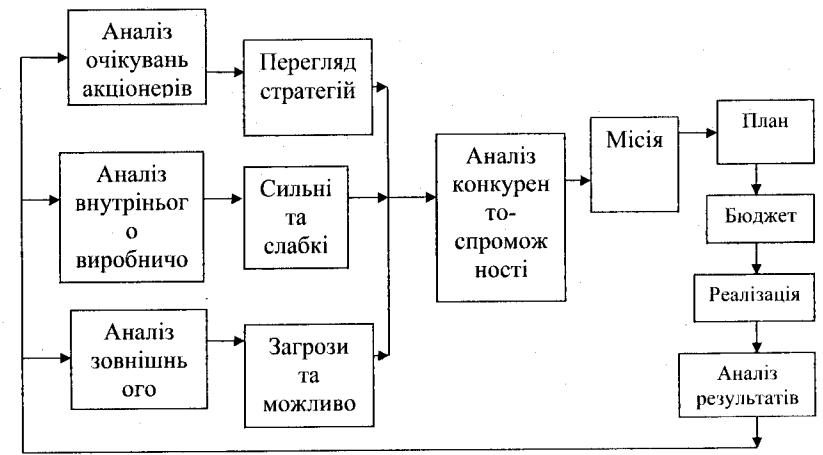


Рис. 4. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності

Визначення конкурентоспроможності – складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожної фірми завдань, чого можна досягти різними способами. Так, деякі з рішень, що приймаються, стосуються лише факторів виробничо-технологічної сфери (внутрішнього середовища) й можуть бути вирішені незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища. Модернізація технологічного процесу, наприклад, не потребує істотних змін в організації та управлінні підприємством. Інші стосуються не лише внутрішніх, а й зовнішніх зв'язків підприємства (наприклад, реструктуризації), потребують значних перетворень у змісті та напрямках діяльності, складі й кількості підрозділів, їхніх взаємозв'язках і функціях тощо. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де іноді до-

статньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт – ринок». Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому, зокрема, йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом.

Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни.

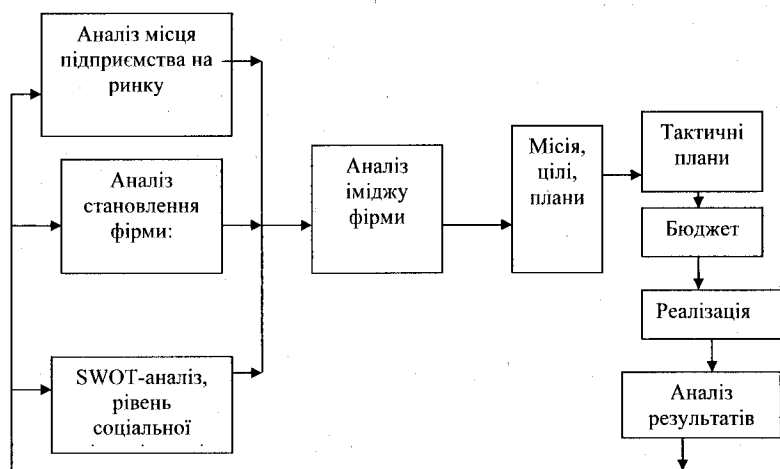


Рис. 5. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу

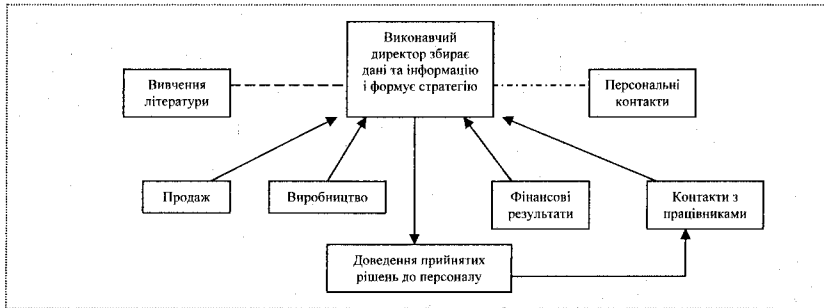
Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці – це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо.

Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок свого «доброго імені». Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній відбито поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії. Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation.

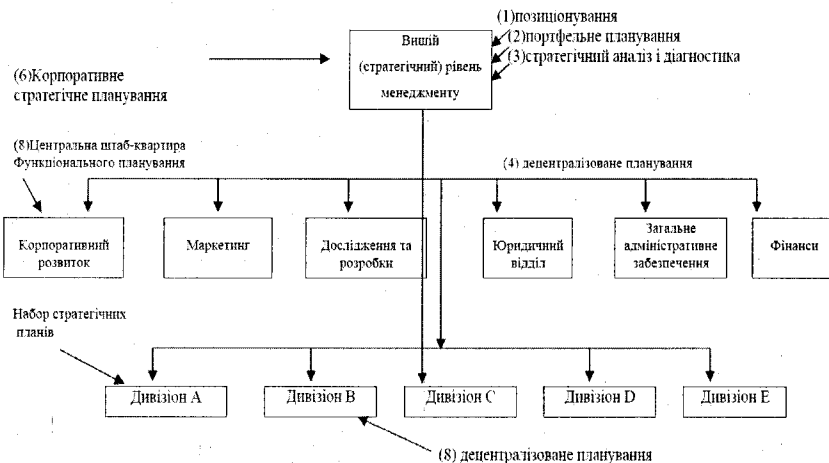
Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям.

Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств. Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо. Велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до банкрутства. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів.

I. Планування на малому підприємстві



II. Планування на великому підприємстві



(9) плани прибутку (10) проекти (можливості, придбання, робоча сила) (11) альтернативні плани (плани в непередбачених ситуаціях) (12) планування на основі сценаріїв і досліджень (13) управління за цілями (MBO) Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств Для невеликих фірм малого бізнесу використовується спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що

використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм). Фірми малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів (наприклад, членів кооперативу), або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління. Незважаючи на спрощеність підходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування (нерідко із залученням консультантів) дає позитивні результати. Систематичне ефективне стратегічне планування (на відміну від практики інтуїтивного прийняття рішень) потребує формування та ефективного використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

Методи планування – це конкретні способи і прийоми розрахунків показників.

В процесі планування можуть використовуватися наступні методи: нормативний, розрахунково-аналітичний, балансовий, матричний, екопоміко-математичного моделювання, програмно-цільовий і програмно-ресурсний.

Нормативний метод ґрунтується на використанні попередньо встановлених нормативів і норм, на підставі яких проводять розрахунки планових потреб підприємства в необхідних ресурсах. Норма – це максимально допустима величина абсолютної витрати сировини, матеріалів, палива, енергії на виготовлення одиниці продукції (виконання робіт, послуг).

Розрахунково-аналітичний метод. Зміст і суть його

полягає в тому, що планування здійснюється на підставі досягнутого рівня попереднього періоду, який використовується як база.

Балансовий метод. Зміст балансового методу полягає в погодженні потреб і ресурсів. У практиці планування застосовуються матеріальні, вартісні, трудові та інші баланси. Матеріальні баланси містять показники забезпечення оптимального співвідношення наявності і потреб господарського об'єкта в засобах виробництва.

■ КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Які моделі стратегічного управління підприємством Вам відомі?
2. У чому полягає еволюція системи загально фірмового управління?
3. Які вимоги до стратегічного управління висуваються економічною наукою?
4. Назвіть основні критерії, які використовують для класифікації організацій?
5. Визначте сутність багаторівневого стратегічного управління?

■ ТЕМА 10. СТРАТЕГІЧНЕ ВИМІРЮВАННЯ У БІЗНЕСІ

≡ План викладу ≡

10.1. Роль стратегічного вимірювання у бізнесі

10.2. Методика аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді

10.3. Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі

◀ **Ключові поняття й терміни:** бізнес, довгостроковий період, аналіз, грошові потоки.

10.1. Роль стратегічного вимірювання у бізнесі

Ефективне стратегічне управління важко уявити собі без гармонійної та узгодженої дії всіх управлінських функцій, серед яких далеко не останнє місце посідає стратегічне вимірювання (з англійської *strategic measurement*). Важко уявити собі здійснення повноцінного стратегічного аналізу без належного розуміння методології вимірювання параметрів та результатів стратегій, без застосування економічного обґрунтованих мір оцінки ефективності і результативності бізнес-процесів у стратегічному аспекті. Спрощення підходів до стратегічного вимірювання або підміна його елементами фінансового та операційного вимірювання вихолощує стратегічний аналіз, «вибиває» з під нього фундамент, на якому базується підготовка обґрунтованих довгострокових управлінських рішень.

Підприємства повинні вимірювати не тільки фінансові результати, продуктивність та інші традиційні параметри господарського механізму, які служать основою для оцінки його життєздатності та прийняття поточних управлінських рішень – потрібно вимірювати результати впро-

вадження тих чи інших стратегій. Досить загальне та описове поняття «стратегія» при перетворенні з абстрактної ідеї у реальний проект обов'язково потребує вимірювання і оцінки. Це потрібно як для того, щоб мати певні критерії вибору оптимальної стратегії з декількох альтернатив, аналізувати ефективність розгортання і впровадження стратегії, досліджувати результати її реалізації.

На практиці життєвий цикл стратегії вимірюється роками, а іноді десятиліттями. Протягом цього часу запланована стратегія багаторазово коректується і переглядається. Реальна стратегія складається з двох частин – запланованої стратегії і адаптивної реакції на зміни (стратегії, визначеної обставинами). Отже, стратегічне вимірювання стосується як процесу розробки стратегії, так і процесу її впровадження, тобто поширюється на весь процес стратегічного управління.

Система стратегічного вимірювання – це ідентифікація, розвиток, зв'язок, збирання та оцінка вибраних показників результативності, безпосередньо пов'язаних з виконанням місії організації і досягненням її цілей. Вибрані показники повинні обов'язково зосереджуватися саме на результатах, які, як правило, пов'язуються з оцінкою продукції (послуг) підприємства споживачами, хоча і не повинні обмежуватися тільки ними.

Природа стратегічного вимірювання дещо інша, ніж природа фінансового (фінансово-економічного) вимірювання – останнє майже виключно використовує монетарну (грошову) міру оцінки, в той час як стратегічне вимірювання більшою частиною є немонетарним. Перші концепції вимірювання та оцінки результатів діяльності підприємства з'явилися у 1920-х роках і згодом поширилися практично у всіх країнах з ринковою економікою, мали виключно фінансовий характер і являли собою до-

суть прості моделі, наприклад, мультиплікативна модель Дюпона або коефіцієнт рентабельності інвестицій – ROI.

Лише у 1990-х роках поряд з фінансовими критеріями з'явилася збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), яка передбачає оцінку ефективності стратегії за фінансовими і не фінансовими показниками одночасно.

Отже, протягом останніх років почали з'являтися збалансовані системи стратегічного вимірювання, які набагато краще підходять для потреб цільового стратегічного управління, ніж попередні – орієнтовані виключно на монетарну (грошову) оцінку результатів діяльності підприємства.

Система стратегічного вимірювання є невід'ємною частиною стратегічного управління. В процесуальному аспекті вимірювання та оцінка стратегій і стратегічних альтернатив виконується у три етапи незалежно від того, на якій стадії стратегічного планування це відбувається, розгортання стратегії, її впровадження чи стратегічного контролю (рис. 1).

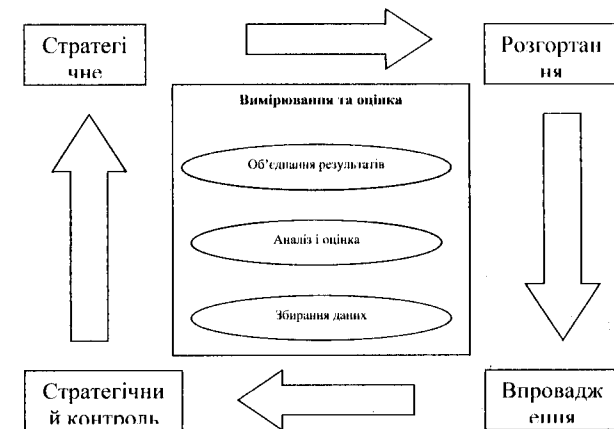


Рис. 1. Стратегічне вимірювання у системі стратегічного управління

На рис. 1 зображено спрощену модель руху основних потоків інформації, яку можна застосувати практично до будь-якого підприємства чи організації. В цій моделі поняття «постачальники» трактується набагато ширше, ніж у традиційному розумінні цього слова, коли мова йде про матеріально-технічне постачання. Постачанням можуть вважатися будь-які надходження у вигляді грошей, матеріальних цінностей, нематеріальних активів, інформації або збільшення персоналу. Підприємство використовує ресурси, отримані на «вході» і перетворює їх у продукцію (товари, послуги), які являють цінність для кінцевих споживачів. Чим вища цінність продукту або послуги в очах споживача, тим кращим є результат, який підлягає стратегічному вимірюванню. У деяких випадках, коли важко ідентифікувати кінцевих споживачів (наприклад, у військовій сфері), результат визначається як ефективність виконання місії організації.

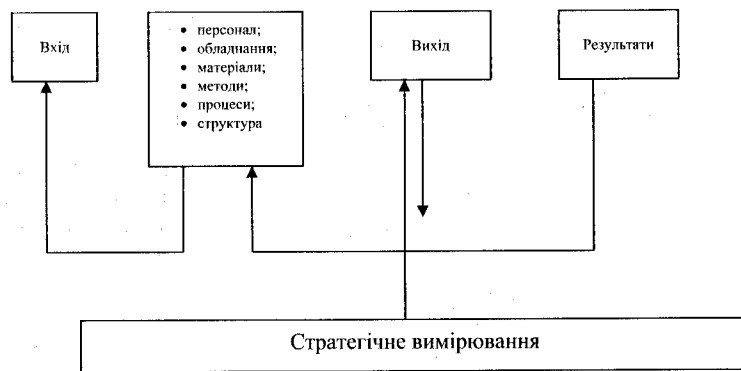


Рис. 2. Стратегічне вимірювання у розширеній системі «підприємство – зовнішнє середовище».

На першому етапі збираються необхідні дані, на другому ці дані аналізуються та оцінюються, а на третьому –

отримані результати об'єднуються. В цілому така схема стратегічного вимірювання може мати місце як при проведенні стратегічного планування, так і при здійсненні стратегічного контролю за впровадженням стратегії.

Роль системи стратегічного вимірювання та її взаємозв'язок із загальною інформаційною системою підприємства найбільш яскраво прослідковується на підприємствах, де стратегічні управлінські рішення приймаються у реальному масштабі часу (РМЧ).

Принциповою є вимога стратегічного РМЧ-вимірювання – не відставати від швидких, непередбачуваних змін. Процедури РМЧ-вимірювання повинні бути максимально автоматизованими, а результати – максимально конкретизованими.

Різновиди систем вимірювання у РМЧ визначаються відповідями на два питання:

1. Яке вимірювання застосовується – одиничне чи множинне?
2. Що вимірюється – окремі події чи процеси?

Комбінація можливих відповідей на ці питання у матричній формі дозволяє визначити чотири типи систем РМЧ-вимірювання (рис. 3).

	Події	Процеси
Одиничне вимірювання	Кібернетичні моделі	Однорелементне фокусування
Множинне вимірювання	Сенсорна інтеграція	Розподілені експертні системи

Рис. 3. Різновиди систем РМЧ-вимірювання

Різниця між одиничним і множинним вимірюванням є очевидною: одиничне вимірювання забезпечує

отримання інформації в реальному режимі часу про одну перспективу (прогноз), а множинне – про деяку кількість перспектив (прогнозів). В той же час визначити різницю між подіями і процесами дещо складніше. Як правило, процесом вважають послідовність окремих подій, певним чином пов'язаних між собою. При цьому повинен бути чітко визначений зміст як окремих подій, так і процесів.

Господарські події прийнято визначати як економічні та неекономічні операції, обладнання та різноманітні взаємодії між суб'єктами господарських відносин. Якщо ці події вдається чітко визначити, а окремі господарські операції та взаємодії логічно ізолювати одну від одної, процес вимірювання результатів значно спрощується.

Існують важливі відмінності між вимірюванням подій та процесів. Як правило, показники, орієнтовані на окремі події, є досить поширеними і стосуються ключових характеристик конкурентноздатності, таких як рівень сервісу, якість, низькі витрати чи швидкість обслуговування. Звичайно, ці показники інтегруються у бізнес-процеси, але все ж таки вони більше схожі на окремі елементи, ніж цілісну систему стратегічного вимірювання.

Показники, орієнтовані на процеси, виконують важливу функцію, дозволяючи визначити, як не відстати від конкурентів. Перевага вимірювання господарських процесів обумовлюється тим, що вони мають спільний «генетичний код» з діловими стратегіями. Тому, коли вимірюються процеси, вимірюється і виконання стратегій. У багатьох випадках результати такого вимірювання призводять до зміни стратегічного напрямку і перепроектування ключових бізнес-процесів, тобто до реально-

го відображення адаптивної реакції на зміни, що виникають під час реалізації стратегії.

Фактично всі типи систем РМЧ-вимірювання є хоч у чомусь корисні і прийнятні для практичного використання.

Наприклад, так звані кібернетичні моделі (або кібернетичні системи навчання) є найпростішими. Вони не передбачають одиничного вимірювання та оцінки окремих подій, що є занадто вузьким підходом до стратегічного вимірювання. Проте кібернетичні моделі дозволяють зосереджувати увагу на змінах значення показників, не тільки бажаних, але й стратегічно важливих для підприємства. В цілому нехтувати цими найпростішими системами вимірювання не можна.

Системи РМЧ-вимірювання з сенсорною інтеграцією – це крок уперед відносно кібернетичних моделей. Індикатори, які використовуються у цих системах, дозволяють не тільки всебічно дослідити окремі події, але й застосувати аналіз з використанням пріоритетів. Для однієї проектованої події можуть розроблятися різні прогнози і сценарії, які потім ранжуватимуться за критерієм зменшення імовірності.

Системи РМЧ-вимірювання з одноелементним фокусуванням досить обмежені, але швидкі. Вони добре фокусуються на змінах, що відбуваються на підприємстві, але мають короткий часовий горизонт прогнозування і планування.

Розподілені експертні системи – найбільш розвинені серед усіх. Вони застосовуються для вирішення слабо структурованих проблем, коли складно обрати іншу методологію вирішення проблем управління.

Отже, у процесі взаємодії різних типів систем РМЧ-вимірювання можна вирішувати різні за склад-

ністю і структурованістю завдання. Разом з тим варто пам'ятати, що система стратегічного вимірювання – це не тільки різні категорії інформаційних технологій, але й ретельно збалансована система показників, на основі якої можна здійснювати комплексний стратегічний аналіз, узгоджувати інтереси зацікавлених в успішному розвитку бізнесу сторін і досягати масштабного бачення перспектив бізнесу.

10.2. Методика аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді

Стратегічний аналіз будь-якого інвестиційного проекту здійснюється за тими грошовими потоками, які цей проект породжує. Грошовий потік – це будь-який платіж, здійснений або отриманий (в економічній літературі іноді розрізняють «відтоки» і «притоки» грошових коштів. Їх не варто плутати з такими бухгалтерськими категоріями, як витрати і доходи).

У процесі аналізу звертають увагу на три найважливіші характеристики грошових потоків – величину, напрям і час. Головне завдання, що вирішується при цьому, – це порівняння грошових потоків альтернативних інвестиційних проектів і вибір серед них оптимального.

Для зіставлення очікуваних грошових потоків у довгостроковому періоді використовується концепція вартості грошей у часі і метод дисконтування грошових потоків.

Концепція вартості грошей у часі пояснюється тим, що гроші (гривні, долари, євро та ін.) коштують сьогодні більше, ніж у майбутньому. Можна виділити три головні причини цього явища:

- гроші, що є в наявності сьогодні, можна інвесту-

вати під відсотки, в результаті чого у майбутньому грошей стане більше;

- купівельна спроможність грошей з часом зменшується через інфляцію;
- не можна бути повністю впевненим, що в майбутньому гроші будуть отримані. Водночас, якщо сьогодні гроші вже є «на руках» – це об'єктивна реальність.

Сукупність грошових потоків може бути відома завчасно з тим чи іншим ступенем визначеності. Чим вищий рівень визначеності, тим меншим є ризик, пов'язаний з даним інвестиційним проектом. У подальшому будемо вважати, що грошові потоки повністю відомі, тобто невизначеності не існує.

Оскільки різні варіанти інвестицій (альтернативні проекти) можуть відрізнятися як за величиною грошових потоків, так і за часом їх здійснення, необхідно вибрати єдині критерії їх порівняльної оцінки та зіставлення.

Для цього в межах концепції вартості грошей у часі використовуються такі поняття, як приведена вартість, майбутня вартість, дисконтування грошових потоків і складні відсотки.

Приведена (поточна) вартість – це вартість грошових потоків, що відносяться до різних часових періодів, у єдиному часовому еквіваленті, тобто вартість на поточний момент. Так само, як грошові потоки, виражені у різних валютах, для порівняння потрібно перевести в одну базову валюту, так і платежі, здійснені або отримані в різний час, необхідно перерахувати у поточну вартість. При перерахунку валюти ми використовуємо обмінний курс, а при перерахунку грошових потоків – розмір дисконту.

З точки зору фінансів розмір дисконтування – це можлива вартість грошей при їх використанні в інвестиціях, що є альтернативою тій, що розглядається. Наприклад, як розмір (ставка) дисконтування може бути використана відсоткова ставка на гарантовані державою облігації внутрішньої позики.

Стратегічне рішення щодо вибору оптимального варіанта інвестування коштів за допомогою розрахунку майбутньої вартості має враховувати ризик, притаманний кожному проекту. Наприклад, якщо облігації мають значно нижчий рівень ризику, ніж банківський депозит, потрібно вибрати саме цей варіант інвестування, незважаючи на те, що майбутня вартість у цьому випадку менша.

Інвестиції – процес взаємодії двох сторін: підприємця (ініціатора проекту) та інвестора (який фінансує проект). Усі інвестиції можна поділити на дві основні групи: портфельні й реальні.

Портфельними інвестиціями називаються вкладення капіталу в групу проектів, наприклад, придбання цінних паперів різних підприємств.

Реальні інвестиції – це фінансові вкладення в конкретний довгостроковий проект і пов'язані з придбанням реальних активів.

За об'єктом використання розрізняють:

- інвестиції в майно (матеріальні інвестиції), наприклад, інвестиції в обладнання, будівлі, запаси матеріалів;
- фінансові інвестиції – вкладення в фінансове майно, придбання прав на участь у справах інших підприємств (наприклад, придбання акцій, інших цінних паперів);
- нематеріальні інвестиції – це інвестиції в немате-

ріальні цінності, наприклад, у підготовку кадрів, дослідження і розробки, рекламу.

За Міжнародним стандартом бухгалтерського обліку №25 «Облік інвестицій» виділяють короткострокові та довгострокові інвестиції.

Короткострокові інвестиції – інвестиції терміном до одного року з метою вигідного розміщення тимчасово вільних грошових коштів. Це інвестиції у цінні папери (ринкові), що легко реалізуються.

Довгострокові інвестиції – кошти, вкладені на тривалий термін (понад рік) в юридично самостійні підприємства з метою їх придбання, впливу на них або одержання додаткового прибутку.

Довгострокові вкладення – це інвестиції в облігації, акції, спеціальні фонди (пенсійний фонд, фонд погашення облігацій) та матеріальні необоротні активи.

В умовах ринкової економіки існує багато можливостей для інвестицій. Водночас будь-яке підприємство має обмежені фінансові ресурси, що придатні для інвестицій.

Процедура розрахунку приведеної вартості грошових потоків дещо ускладнюється необхідністю врахування складних відсотків. Якщо ми отримуємо доходи у вигляді відсотків по депозитних вкладах і не використовуємо їх на споживання, ці відсотки реінвестуються. Внаслідок цього в наступному періоді будуть нараховані «відсотки на відсотки».

Таким чином, складні відсотки – це відсотки, нараховані на реінвестовані відсотки.

Позначимо грошові кошти, отримані в момент часу t , через C_t , а дисконт, що застосовується до грошового потоку в момент t , через k_t . Тоді приведена (поточна) вартість цього грошового потоку (має позначення PV) розраховується за допомогою рівняння:

$$PV = Cft / (1 - kt).$$

Для різних грошових потоків не обов'язково застосовується однаковий розмір (ставка) дисконтування. Але враховуючи можливу невизначеність, притаманну розмірам (ставкам) дисконтування у майбутніх періодах, грошові потоки у більшості випадків дисконтують за однією ставкою.

Можна вважати, що всі грошові потоки мають деяку приведену вартість. Оскільки ці приведені вартості віднесені до одного й того ж моменту часу, тобто до поточного моменту, вони можуть бути зіставлені за величиною і додані. Додавання приведених вартостей дає можливість зробити загальну оцінку сукупності грошових потоків.

При аналізі інвестиційних проектів, крім грошових потоків, приведених до поточної вартості, враховуються також початкові затрати (вкладення). Різниця між сумою приведених вартостей грошових потоків, породжених певною інвестицією, і початковими затратами (IO), називається чистою поточною (приведеною) вартістю, що позначається аббревіатурою NPV.

Чиста поточна вартість є основним критерієм порівняння різних інвестицій. Якщо NVP інвестиції А більша, ніж NVP інвестиції В, то інвестиція А привабливіша для підприємства.

У стратегічному аналізі інвестицій важливо враховувати чутливість чистої приведеної вартості до зміни розміру дисконтування. Для наочності розглянемо приклад. Припустимо, що компанія «Зірка» вибирає оптимальний інвестиційний проект серед двох варіантів – А і В. При цьому розглядаються два можливі варіанти дисконтування – 10% і 25% (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння альтернативних інвестиційних проектів за ставок дисконтування 10% і 25%

Інвестиція А, тис. грн.	Інвестиція В, тис. грн.	Значення							
		Рік	Обсяг	PV (10%)	PV (25%)	Рік	Обсяг	PV (10%)	PV (25%)
		1	500	454,55	400,0	1	900	818,18	720,00
		2	600	495,87	384,00	2	600	495,87	384,00
		3	700	525,92	358,40	3	500	375,66	256,00
		4	800	546,41	327,68	4	400	273,21	163,84
Разом	2600			2022,75	1470,08	Разом	2400	1962,92	1523,84
NPV	822,75			270,08	NPV	762,92	323,84		

Початкові затрати є однаковими (1,2 млн грн), але грошові потоки, як бачимо, відрізняються. У підсумку виявляється, що за 10% дисконту інвестиція А є кращим варіантом, ніж інвестиція В, але за 25% показника ситуація змінюється – інвестиція В виглядає привабливішою, ніж інвестиція А.

Очевидно, що наведений приклад вимагає застосування додаткових критеріїв оцінки інвестиційних проектів. У деяких випадках застосовується метод побудови обмежень, наприклад, на тривалість проекту. Деякі компанії вважають занадто ризикованим вкладати гроші в інвестиційні проекти терміном 5-10 років, надаючи перевагу проектам з меншим терміном реалізації. У цьому прикладі обидві інвестиції розраховані на чотири роки; отже, з погляду тривалості вони є однаково прийнятними.

Вибір оптимального інвестиційного проекту може здійснюватися за допомогою розрахунку ймовірностей отримання кожного грошового потоку. Наприклад, ймовірність успішної реалізації інвестиційного проекту А становить 0,7, а проекту В – 0,8. Як бачимо, на перший погляд $P(A) < P(B)$, але для прийняття рішення необхідно зробити розрахунок:

а) розмір дисконту 10%:

$$NVP(A) \times P(A) = 822,75 \times 0,7 = 575,93;$$

$$NVP(B) \times P(B) = 762,92 \times 0,8 = 610,34;$$

б) розмір дисконту 25%:

$$NVP(A) \times P(A) = 270,08 \times 0,7 = 189,06;$$

$$NVP(B) = 323,84 \times 0,8 = 259,07.$$

Отже, інвестицію В необхідно вважати оптимальною, оскільки скориговані значення чистої приведеної вартості для ставок дисконтування 10% і 25% для неї є вищими, ніж для інвестиції А. Як бачимо, врахування нібито незначної різниці ймовірностей призвело до отримання кількісної підстави для прийняття однозначного стратегічного рішення.

Досі ми розглядали ситуацію, коли вартість грошових потоків приводилася до поточного моменту часу. Але на практиці часто існує потреба робити розрахунок у зворотному напрямі. Наприклад, у нас є певна сума грошей, призначена для інвестування, і ми хочемо знати, в яку суму вона перетвориться через деякий час, якщо буде приносити періодичний дохід за певною відомою ставкою. Такий вид задач оцінки вартості у часі називається розрахунком майбутньої вартості.

Майбутня вартість (позначається FV) – це сума, що дорівнює сукупній величині інвестованих коштів з урахуванням нарахованих складних відсотків, визначеній на певну дату у майбутньому.

Формула розрахунку досить проста:

$$FV = PV / (1+r).$$

Замість розміру (ставки) дисконту k у наведеній формулі використовується відсоткова ставка r . Відсоткова ставка виконує ту ж саму функцію, що й розмір дисконтування. У багатьох випадках на практиці відсоткову ставку та розмір дисконту не розрізняють і обмежуються одним терміном – дохідність.

Під час визначення корпоративної стратегії розрахунок майбутньої вартості інвестицій є необхідною процедурою, проте реальну користь цей розрахунок дає лише тоді, коли проводиться стратегічний аналіз за декількома можливими ставками доходності для кожного з альтернативних інвестиційних проектів.

Наприклад, компанія «Світ» збирається вкласти частину коштів, отриманих від операційної діяльності, у сумі 100 тис. грн. у ліквідні цінні папери і розглядає два варіанти:

- облігації з терміном погашення три роки і відсотковою ставкою 12,5% (нарахування відсотків здійснюється наприкінці року);
- депозитний рахунок у банку з відсотковою ставкою 12% (нарахування відсотків здійснюється щомісячно).

Необхідно зробити вибір і прийняти стратегічне рішення на основі аналізу майбутньої вартості кожної з інвестицій.

По-перше, обидва варіанти довгострокових інвестицій повинні мати однаковий термін (тривалість), наприклад, можна вибрати період в три роки.

По-друге, необхідно вирішити проблему різної пе-

ріодичності нарахування відсотків за альтернативними інвестиціями. Якщо варіант з придбанням облігацій дає можливість використовувати формулу FV без будь-яких додаткових умов, то депозит з щомісячним нарахуванням відсотків потребує дещо іншого розрахунку за формулою:

$$FV_m = PV / (1 + r/m).$$

У цій формулі символом m позначено кількість періодів у році, коли нараховуються відсотки. При щомісячному нарахуванні $m = 12$.

Отже, застосуємо формулу FV для визначення майбутньої вартості 100 тис. грн, вкладених на три роки в облігації, а формулу FV m – для коштів, покладених на депозитний рахунок:

$$FV \text{ облігації} = 100000 \times (1 + 0,125)^3 = 142382,81 \text{ грн};$$
$$FV \text{ депозит} = 100000 \times (1 + 0,12/12)^{12 \times 3} = 143076,69 \text{ грн}.$$

Отже, майбутня вартість 100 тис. грн., інвестованих на три роки в облігації, буде меншою, ніж майбутня вартість аналогічної суми коштів, покладених на депозит у банку, незважаючи на те, що річна відсоткова ставка по облігаціях на 0,5% вища. Вибір на користь (банківського депозиту обумовила частота нарахування складних відсотків.

10.3. Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі

Економічна діяльність підприємства породжує грошові розрахунки з постачальниками, покупцями, фінан-

совими і кредитними установами. Розрізняють такі грошові потоки:

- надходження коштів від контрагентів за реалізовану їм продукцію, виконані роботи і надані послуги, продані активи;
- витрати грошових коштів на оплату матеріальних чинників виробництва, оплату праці, комунальних послуг, купівлю акцій інших підприємств, погашення заборгованості кредиторам.

Полярний рух грошових коштів потребує кількісного вимірювання вартості грошей з урахуванням часу, зіставлення з попередніми періодами, керування ним з метою підтримки стабільної платоспроможності, виявлення потреби у збільшенні коштів підприємства і кредитах, що дає змогу керівництву одержувати грошові кошти на більш вигідних умовах, заздалегідь визначаючи розмір вільних коштів та можливості їхнього інвестування.

У сучасних умовах грошовий потік повинен прогнозуватися на кожному підприємстві. На розмір грошового потоку впливають податкове законодавство, методи нарахування амортизації активів, структура капіталу. Він складається з суми чистого прибутку і амортизаційних відрахувань.

Потоки, носіями яких є грошові кошти, в ринкових умовах мають ціну і перебувають під впливом таких економічних чинників: період часу, інфляція, ризик, ліквідність.

Період часу свідчить про те, що визначений розмір грошового потоку з часом змінює свою вартість: сьогодні грошові кошти дорожчі, ніж завтра. Це пояснюється тим, що сьогоднішні грошові кошти, віддані в кредит або інвестовані в іншу діяльність, породжують нові гро-

ші у вигляді відсотку або прибутку, тоді як завтрашні гроші такої функції не мають.

Інфляція – загальне підвищення цін, що супроводжується зниженням купівельної спроможності грошей, зменшує вартість грошового потоку.

Ризик – невпевненість в майбутньому, сприяє зміні вартості грошового потоку: підвищення ризику викликає збільшення вартості грошового потоку, зниження ризику – зменшення його вартості.

Ліквідність – готовність грошових коштів до платежу, проявляється у тому, що власники грошових коштів віддають перевагу готівці перед її інвестуванням з надією на майбутні прибутки. Якщо вони погоджуються віддати перевагу інвестиціям, то тільки під майбутній високий відсоток, який виправдав би зростаючий ризик.

Розглянуті чинники впливають на оцінку грошових потоків, збільшуючи або зменшуючи їх вартість. Усе це викликає потребу в розрахункових алгоритмах і аналітичних моделях для визначення теперішньої та майбутньої вартості грошових потоків, породжених цінними паперами, інвестиціями і іншими видами фінансової діяльності.

ОЦІНКА МАЙБУТНЬОЇ ВАРТОСТІ

Майбутня вартість – вартість інвестованих в справу грошових коштів через визначений проміжок часу з урахуванням встановленої ставки відсотка. Вона визначається за такою формулою:

$$FV = P \cdot (1 + k)^n, \quad (10.1)$$

де FV – майбутня вартість;

P – вартість грошей в даний момент;

k – відсоткова ставка;

n – кількість років (періодів).

Інвестуючи, наприклад, 1000 грн. на 5 років під річну ставку, яка становить 12 відсотків, необхідно визначити майбутню вартість інвестиції. Вона дорівнює:

$$FV = 1000 \cdot (1 + 0,12)^5 = 1762,3 \text{ грн.}$$

Ця формула для розрахунку майбутньої вартості ґрунтується на складному відсотку, при якому сума прибутку щорічно (або в інші тимчасові періоди) приєднується до внеску й сама приносить відсоток.

Для розрахунку майбутньої вартості внеску, інвестиції, грошового потоку існує спеціальна таблиця. У ній підрахований чинник $(1+k)^n$ за визначену кількість періодів на одну грошову одиницю.

У наведеному вище прикладі чинник $(1 + k)^n = (1 + 0,12)^5 = 1,762$. Він визначається за даними табл. 1.6. «Майбутня вартість однієї грошової одиниці через n періодів». Для обчислення майбутньої вартості, наприклад, через 5 років при відсотковій ставці 12 % для суми 1000 грн. знаходимо в ній відсотковий чинник (1,762). Помножуючи знайдене значення на суму інвестиції, знаходимо її майбутню вартість – 1762 грн. ($1000 \cdot 1,762$).

Для розрахунку майбутньої вартості з використанням даних табл. 10.3 застосовується формула:

$$FV = P \cdot (FVIF_{k,n}), \quad (10.2)$$

де FV – майбутня вартість;

P – вартість грошей в даний момент;

$FVIF_{k,n}$ – відсотковий чинник майбутньої вартості.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Охарактеризуйте процес формування ринкової стратегії підприємства?
2. Наведіть критерії оцінки конкурентної позиції підприємства?
3. Розкрийте проведення стратегічного контролю в організації?
4. Дайте визначення поняття оптимальної стратегії?
5. Що таке портфельна стратегія організації та її оцінка?
6. У чому полягає фінансова стратегія організації?

Таблиця 2

МАЙБУТНЯ ВАРТІСТЬ ОДНІЄЇ ГРОШОВОЇ ОДИНИЦІ ЧЕРЕЗ n ПЕРІОДІВ ($FVIF_{k,n} = (1 + k)^n$)

Періоди	Відсоткова ставка																
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %	7 %	8 %	9 %	10 %	11 %	12 %	13 %	14 %	15 %	16 %	17 %
1	1,010	1,020	1,030	1,040	1,050	1,060	1,070	1,080	1,090	1,100	1,110	1,120	1,130	1,140	1,150	1,160	1,170
2	1,020	1,040	1,061	1,082	1,102	1,124	1,145	1,166	1,188	1,210	1,232	1,254	1,277	1,300	1,322	1,346	1,369
3	1,030	1,061	1,093	1,125	1,158	1,191	1,225	1,260	1,295	1,331	1,368	1,405	1,443	1,482	1,521	1,561	1,602
4	1,041	1,082	1,126	1,170	1,216	1,262	1,311	1,360	1,412	1,464	1,518	1,574	1,630	1,689	1,749	1,811	1,874
5	1,051	1,104	1,159	1,217	1,276	1,338	1,403	1,469	1,539	1,611	1,685	1,762	1,842	1,925	2,011	2,100	2,192
6	1,062	1,126	1,194	1,265	1,340	1,419	1,501	1,587	1,677	1,772	1,870	1,974	2,082	2,120	2,313	2,436	2,565
7	1,072	1,149	1,230	1,316	1,407	1,504	1,606	1,714	1,828	1,949	2,076	2,211	2,353	2,502	2,660	2,826	3,001
8	1,083	1,172	1,267	1,369	1,477	1,594	1,718	1,851	1,993	2,144	2,305	2,476	2,658	2,853	3,059	3,278	3,511
9	1,094	1,193	1,305	1,423	1,551	1,689	1,838	1,999	2,172	2,358	2,558	2,773	3,004	3,252	3,518	3,803	4,108
10	1,105	1,219	1,314	1,480	1,629	1,791	1,967	2,159	2,367	2,594	2,839	3,106	3,395	3,707	4,046	4,411	4,807
11	1,116	1,243	1,384	1,539	1,710	1,898	2,105	2,332	2,580	2,853	3,152	3,479	3,836	4,226	4,652	5,117	5,624
12	1,127	1,268	1,426	1,601	1,796	2,012	2,252	2,518	2,813	3,138	3,498	3,896	4,334	4,818	5,350	5,936	6,580
13	1,138	1,294	1,469	1,665	1,886	2,133	2,410	2,720	3,066	3,452	3,883	4,363	4,898	5,492	6,153	6,886	7,699
14	1,149	1,319	1,513	1,732	1,980	2,261	2,579	2,937	3,342	3,794	4,310	4,887	5,535	6,261	7,076	7,987	9,007
15	1,161	1,346	1,558	1,801	2,079	2,397	2,759	3,172	3,642	4,177	4,785	5,474	6,254	7,138	8,137	9,265	10,54

У навчальному посібнику зроблено обґрунтування теоретико – методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії підприємств. Це дозволило визначити основні напрямки розвитку підприємств відносно вдосконалення їх виробничої, фінансової та маркетингової діяльності. На основі узагальнення наукових матеріалів дослідження запропоновано наступні наукові та практичні результати роботи.

1. В роботі суть стратегії підприємств розкрито як формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника по кожному окремому сегменту ринка та кожному виду сільськогосподарської продукції на певний період часу для здійснення виробничо-господарської та маркетингової діяльності, орієнтованої на максимальне задоволення потреб споживачів та прибутковості бізнесу в повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства.

2. Для підприємств існує чітка необхідність щодо формування стратегії, як цілеспрямованого плану розвитку підприємства, який би визначав напрями діяльності, позицію в навколишньому та зовнішньому середовищі та перспективи подальшого розвитку, і забезпечував би досягнення головної місії. Основною місією стратегії аграрної сфери є виробництво якісної та конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції.

Для здійснення даної місії необхідно ставити наступні цілі: застосування високопродуктивних та екологічно безпечних технологій в рослинництві та тваринництві; наближення первинної переробки і зберігання сільсько-

господарської продукції до сировинних баз; розвиток сільської соціальної інфраструктури (будівництво шкіл, дитячих садочків, культурних та спортивних об'єктів) та інше.

3. Враховуючи характерні особливості ведення сільськогосподарського виробництва, стратегія аграрної сфери має свої особливі відмінності.

Основною відмінністю аграрного виробництва від інших галузей народного господарства є: залежність пропозиції сільськогосподарської продукції від погодних умов; гарантований попит на сільськогосподарську продукцію, обмеженість основного ресурсу – землі, велика кількість однорідної сільськогосподарської продукції. Тому, маркетингова стратегія аграрного виробництва повинна дотримуватись основного правила, що при правильному використанні в процесі виробництва земля не зношується, а навпаки покращує свою родючість.

5. Оцінка економічної ефективності стратегічного управління збутом є важливою складовою діагностики розробки маркетингової стратегії розвитку. Дану оцінку доцільно здійснювати за такі показниками: рентабельність збутової діяльності, середні товарні запаси, товарообертальність, товарооборот на 1га земельної площі, чистий прибуток на 1га земельної площі, рівень витрат на збут, витрато віддача, рентабельність витрат на збут, інтегральний показник ефективності витрат на збут, продуктивність праці, чистий прибуток на 1 працівника, що займається збутом, інтегральний показник ефективності роботи збутового персоналу, товарооборот на 1 тис. грн. фонду оплати праці збутового персоналу, чистий прибуток на 1 тис. грн. фонду оплати праці збутового персоналу, середньомісячна заробітна плата.

6. Алгоритм формування стратегії підприємств дозволяє з більшою ефективністю здійснювати розробку і реалізацію маркетингової стратегії за рахунок врахування основних цінностей та мотивів аграрних підприємств. Він передбачає таку послідовність дій: визначення цілей та задач, аналіз системи збуту та кадрового складу, визначення позицій продукції на ринку, оцінка попиту.

СЛОВНИК КЛЮЧОВИХ ПОНЯТЬ І ТЕРМІНІВ

Аналіз – розподіл цілого на елементи та наступне впорядкування взаємозв'язків між ними з метою підвищення якості прогнозування, оптимізації, обґрунтування, планування і оперативного управління реалізацією управлінського рішення по розвитку об'єкта.

Аналіз конкурентних переваг – комплексний аналіз, який має за мету виявити слабкі та сильні сторони організації, її можливості та загрози її становищу на ринку. На основі прогнозних оцінок, які одержані в ході аналізу, встановлюються цілі та розробляються стратегії.

Банкрутство – боргова неспроможність, неможливість підприємця сплатити за своїми борговими зобов'язаннями у зв'язку з відсутністю коштів, неплатоспроможність, фінансовий крах, розорення.

Бенчмаркінг – метод сучасного менеджменту, за допомогою якого дана компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність компанії і підвищити її конкурентоспроможність.

Бізнес-план – документ, який визначає курс організації, як правило, на найближчий рік у розвитку її стратегії.

Бюджет – потоковий план діяльності, кошторис, де визначено майбутні витрати та джерела їхнього покриття, а також відображено стосунки з фінансовими, кредитними та іншими зовнішніми організаціями та економічними відносинами всередині підприємства.

Внутрішні фактори – фактори, дія яких найбільшою мірою залежить від самої організації. До них відносяться: цілі та стратегії розвитку організації, стан системи

менеджменту, якість робіт, стан портфеля замовлень, структура виробництва та управління і т.ін.

Валовий внутрішній продукт (ВВП) – сума всіх кінцевих товарів і послуг у грошовому вираженні, вироблених у певній країні за певний проміжок часу (рік, квартал, місяць).

Виробнича стратегія – існує у вигляді розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві.

Внутрішнє середовище організації – сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем організації.

Глобальні стратегії – мінімізації витрат, диференціації, фокусування, інновації, оперативного реагування.

Діяльність підприємства – погоджений у часі та просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

Довгострокові цілі – це цілі, які точно визначають бажані результати та ринкову позицію на перспективі з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

Зовнішні фактори – фактори, які практично не піддаються впливу з боку менеджерів організації, так як формуються зовні організації. До них відносяться: наявність капіталу і робочої сили, рівень цін і інфляції, доходи покупців, фінансова і податкова політика держави та ін.

Зовнішнє середовище організації – компоненти макросередовища, інфраструктури регіону та мікрооточення організації, які здійснюють прямий або непрямий вплив на її сталість, ефективність та конкурентоздат-

ність і на які організація не може вплинути взагалі або має незначний вплив.

Інноваційна стратегія – глобальна стратегія, з допомогою якої досягаються конкурентні переваги по створенню радикально нових товарів або технологій.

Конкурентна перевага – вищості об'єкта управління або висока компетентність суб'єкта в будь-якій області діяльності в порівнянні з конкурентами. Фактор конкурентної переваги – конкретний компонент зовнішньою або внутрішнього середовища об'єкта (суб'єкта), по якому він перевищує конкурента. Фактори можуть бути тактичними і стратегічними, технічними, економічними, організаційними, соціальними, психологічними та ін.

Конкурентоспроможність – властивість об'єкта, яка характеризується мірою задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналітичними об'єктами, які представлені на даному ринку.

Конкуренція – змагання господарських суб'єктів, суперництво, боротьба юридичних або фізичних осіб за покупця, за виживання в умовах дії жорстокого закону конкуренції як об'єктивного процесу «вимивання» з ринку неякісних товарів.

Контроль – функція менеджменту по забезпеченню виконання програм, планів, письмових чи усних завдань, документів, які реалізують управлінські рішення.

Короткострокові цілі – точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

Маркетинг – концепція орієнтації на споживача будь-якої діяльності на будь-якій стадії життєвого циклу керованих об'єктів на основі прогнозування його потреб і організації просування товарів на ринок.

Менеджер – заповзятливий (винахідливий) керівник, який вишукує можливості та йде на умисний ризик, здійснює зміни та вводить удосконалення в організації.

Менеджмент – наука, яка ґрунтується на дослідженні впливу технічних, економічних, організаційних, екологічних, психологічних, соціальних й інших аспектів на ефективність використання ресурсів і конкурентоспроможність управлінських рішень.

Маркетингова стратегія – стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності.

Методи управління – методи впливу суб'єкта управління (керівника) на об'єкт (виконавця) щодо практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей управління. Методи управління поділяються на три види: примушення, спонукання і переконання.

Місія – філософія існування, стратегічна мета, принципове призначення організації, якими вона відрізняється від інших організацій і в рамках яких визначається характер її дій.

Змістом місії організації є: 1) філософія (базові погляди, принципи і цінності, системи мотивів); 2) опис сфери діяльності, продукту організації; 3) цілі організації (поточні та стратегічні); 4) характеристика потенціалу та технології; 5) опис внутрішньої концепції, сильних сторін організації, її конкурентних переваг, перспектив розвитку; 6) характеристика ринку, де працює організація; 7) опис зовнішнього взірця (іміджу) організації.

Модель – умовний взірець об'єкта управління. Моделі можуть бути логічними, фізичними, економіко-математичними.

Потенціал – засоби, запаси та джерела, що є в наявності та можуть бути використані для досягнення певної

мети, вирішення деякого завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі.

Поточний план – інструмент реалізації стратегічних планів, проектів і програм, у якому окремим підрозділам і виконавцям на поточний (з розбивкою по кварталах та місяцях) рік встановлюються конкретні завдання з урахуванням можливостей забезпечення необхідними видами ресурсів.

Проект – одноразова сукупність цілей, завдань і дій, що мають системні характеристики щодо: взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певної кваліфікації.

Санація – реорганізаційна процедура передачі власності підприємства-боржника особам чи організаціям, що здійснюють фінансову допомогу для його оздоровлення.

Системний аналіз – дослідження об'єктів як систем, сукупність взаємозв'язаних компонентів із застосуванням принципів і правил системного підходу.

Система стратегічного управління – сукупність п'яти узгоджених між собою компонентів в організації – стратег-лідер, культура, структура, методологія стратегічного управління; системи відбору та навчання персоналу.

Собівартість продукції – поточні витрати підприємства на виробництво продукції, що відбивається у грошовій формі.

Сегмент ринку – сукупність споживачів, що однаково реагують на той самий набір спонукальних стимулів маркетингу.

Стратегія ціноутворення – найбільш прийнятний для конкретних умов підхід (принцип, методика) до формування стратегічної ціни, який забезпечить з найменшим ризиком ефективно виробництво і реалізацію товару.

Стратегічне планування – адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Це також – систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей. Це також процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

Стратегічні цілі – вказують на специфічні результати діяльності, яких організація розраховує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів; їх можна віднести до «цілей розвитку».

Точка беззбитковості – точка перетину кривих витрат і випуску, яка відповідає обсягу продукції (критична програма), починаючи з якого її випуск повинен давати прибуток. Точка беззбитковості розраховується як відношення величини постійних витрат на одиницю

продукції до різниці ціни продукції і змінних витрат на одиницю продукції.

Фірма – загальна назва підприємств первинних господарських ланок у ринковій економіці, що переслідують у своїй діяльності мету отримання прибутку.

Фінансова стратегія – основа для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації фінансових стосунків як поза межами, так і всередині підприємства. Фінансові стратегії розробляються у формі плану або програми фінансового розвитку організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та створення необхідних фондів – стратегічних, страхових тощо для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

Функціональна стратегія – тип забезпечуючої стратегії, що визначає стратегічну орієнтацію тієї або іншої підсистеми управління підприємством, яка забезпечує її досягнення локальних цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми, що відповідають внутрішньому і зовнішньому контексту в підприємстві.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. «Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді та баченні керівника» – це погляд на стратегічне управління представників:

- а) трансформаційного підходу до визначення ролі стратегічного управління;
- б) аналітичного;
- в) політичного;
- г) підприємницького.

2. Хто з економістів при характеристиці життєвого циклу підприємства використовує показник обсягу продажу?

- а) Смірнов;
- б) Тейлор;
- в) Шершньов;
- г) Томпсон.

3. Яку з цих стадій не повинен включати в себе цикл розвитку підприємства?

- а) призупинення темпу розвитку;
- б) спад;
- в) загроження ліквідації;
- г) банкрутство підприємства.

4. Одним з визначальних елементів стратегії є:

- а) адаптація до зовнішнього середовища;
- б) програма зовнішнього середовища;
- в) реструктуризація;
- г) кон'юнктура.

5. Стратегічний план розвитку це:

- а) те, до чого прагне організація, кінцевий результат її діяльності;
- б) призначення, сенс існування організації;
- в) майбутній напрям розвитку організації;

г) заява, що відбиває місію організації та напрямок її розвитку, а також стратегію.

6. Як трактують слово «підприємство» в виробничому менеджменті?

- а) суспільний «організм» де функціонують індивіди;
- б) відкрита соціотехнічна система, що діє, змінюється, розвивається та перебудовується в динамічне середовище;
- в) складна ланцюгова система, що постійно перебуває під впливом динамічного середовища;
- г) самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентними органами влади.

7. Як саме з грецької перекладається слово стратегія?

- а) усунення конкурентів;
- б) «мистецтво ведення війни»;
- в) мистецтво ведення господарства;
- г) усунення ризиків.

8. «Дерево цілей» це:

- а) графічне зображення ланок підприємства;
- б) графічне зображення прилеглості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл місії;
- в) зовнішній образ підприємства;
- г) розширення ринкової ніши.

9. Місією організації називають:

- а) спосіб досягнення стратегічних цілей;
- б) завдання, яке потрібно виконати певним способом у певний час;
- в) головну мету підприємства;
- г) відповідальне завдання, яке відображує призначення бізнесу підприємства.

10. Що не є критерієм ефективності цілей?

- а) гнучкість;

- б) досяжність;
- в) інновація;
- г) мотивація.

11. Головним завданням системи управління є:

- а) розробка головної місії підприємства;
- б) розробка довгострокової стратегії;
- в) розробка короткострокової стратегії;
- г) розробка цілей.

12. Напрями заповнення стратегічної прогалини не передбачають:

- а) активний пошук інновацій різного типу;
- б) гнучкість та наявність простору для коригування цілей;
- в) перерозподіл ресурсів;
- г) використання можливостей інтенсивного зростання.

13. Що таке філософія функціонування?

- а) мудре вирішення проблем керівником, які виникають на підприємстві;
- б) управління за допомогою поглибленої мотивації;
- в) інтегрована частина управління, що дає можливість усвідомити майбутній розвиток;
- г) введення інновацій.

14. Яку цінність має вірно обґрунтована місія для підприємства?

- а) знижує ризик недалекогоглядного управління;
- б) сприяє єдності робітників, розкриває для персоналу підприємства сенс і зміст його діяльності;
- в) формує інтуїтивне сприйняття менеджерами своїх цілей;

- г) допомагає визначити доцільність попиту і позиції на ринку.

15. За ступенем участі підприємства у галузево-виробничому циклі виділяють:

- а) інтенсивне та зовнішнє зростання;
- б) повну та часткову вертикальну інтеграцію;
- в) широку і вузьку інтеграцію;
- г) вертикальну і горизонтальну інтеграцію.

16. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на:

- а) зростання підприємства за рахунок придбання компаній постачальників;
- б) зменшення чутливості до впливу ринкових сил;
- в) зростання підприємства за рахунок придбання підприємств споживачів;
- г) об'єднання з іншими елементами маркетингової системи.

17. Який недолік має зворотна вертикальна інтеграція?

- а) виконання, неpritаманних раніше для підприємства, дій;
- б) не дає можливості покращити якість продукту;
- в) потреба в значних капіталовкладеннях;
- г) формування власних мереж розподілу продукції.

18. Головна мета горизонтальної інтеграції це:

- а) необхідність в технологічних навичках, які легко засвоїти;
- б) можливість використання нового потенціалу;
- в) досягнення великих розмірів виробництва, яке має значний потенціал для зростання;
- г) посилення позицій підприємства у галузі, шляхом поглинання певних конкурентів.

19. Головною комерційною метою диверсифікації є:

- а) збільшення прибутку;
- б) нейтралізація конкурентів;
- в) розвиток каналів збуту;
- г) досягнення цілей.

20. Вертикальна інтеграція спрямована на:

- а) зменшення конкурентних переваг;
- б) технологічний розвиток;
- в) збільшення рентабельності підприємства;
- г) зменшення витрат на збут продукції.

21. Організація це:

- а) система, що діє, змінюється, розвивається та перебудовується в динамічне середовище;
- б) складна ієрархічна система;
- в) сукупність людей для досягнення якої-небудь мети;
- г) штучна система, яка створюється і функціонує за наперед визначеними принципами, процедурами і правилами.

22. Про яку модель з чотирьох типів в теорії організації йде мова: – «найважливішим чинником продуктивності на підприємстві є людина?»

- а) « Підприємство – це складна ієрархічна система, що тісно пов'язані з оточенням»;
- б) « Механістична конструкція організації»;
- в) « Підприємство – це суспільна організація»;
- г) « Організація як колектив, сформований за принципом поділу праці».

23. Для аналізу галузевого ринку, ким було розроблено модель 5 конкурентних сил:

- а) П. Котлером;
- б) А. Сандлером;

- в) М. Портером;
- г) Шершньовим.

24. Класифікаційна ознака стратегії за напрямом зростання підприємства поділяється на:

- а) ділову, портфельну, функціональну;
- б) інтенсифікаційну, диверсифікаційну, інтеграційну;
- в) інтернаціональну, послідовну, сегментаційну;
- г) диверсифікаційну, інтернаціональну, інтеграційну.

25. До проблем, що стоять перед підприємством не відноситься:

- а) вихід з кризового стану;
- б) складання плану виробничих витрат;
- в) формування творчих процесів;
- г) організація місії підприємства повною мірою.

26. В якому випадку підприємство має конкурентну перевагу?

- а) коли на ринку панує монополія;
- б) якщо рівень його роботи з клієнтами вищий, ніж у конкурентів;
- в) коли на ринку панує олігополія;
- г) якщо товар не має замінників.

27. Що включає модель підприємства відкритої системи?

- а) внутрішнє середовище;
- б) фінансову систему;
- в) виробничу систему;
- г) відділ планування.

28. Конкретними інструментами стратегічного аналізу зовнішнього середовища організації є:

- а) SWOT і PEST аналізи;
- б) SLEPT і SWOT аналізи;

- в) SLEPT і PEST аналізи;
- г) SWOT, PEST і SLEPT аналізи.

29. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації:

- а) розробити стратегію, яка дозволить досягнути цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості;
- б) своєчасно дати прогноз появи загроз;
- в) розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин;
- г) всі відповіді правильні.

30. До основних чинників середовища прямої дії не відносять:

- а) постачальників і споживачів;
- б) інвесторів і кредиторів;
- в) постачальників і конкурентів;
- г) товарозамінники і постачальників.

31. Що є первинним етапом при розробці стратегії:

- а) план;
- б) резюме;
- в) стратегічний аналіз;
- г) оперативний аналіз.

32. Назвіть один з чинників, який не входить в 5-ку конкурентних сил:

- а) споживачі;
- б) нові конкуренти;
- в) виробники;
- г) постачальники.

33. Що не входить до методів розробки сценарію?

- а) метод посилянь;
- б) метод критичних точок;
- в) метод системи діаграм;
- г) метод критичних полів.

34. Що обмежує поява товарів субститутів?

- а) отримання прибутку;
- б) збереження конкурентних позицій;
- в) фінансові ризики;
- г) взагалі нічого не обмежує.

35. «Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді та баченні керівника» – це погляд на стратегічне управління представників:

- а) трансформаційного підходу до визначення ролі стратегічного управління;
- б) аналітичного;
- в) політичного;
- г) підприємницького.

36. Хто з економістів при характеристиці життєвого циклу підприємства використовує показник обсягу продажу?

- а) Смірнов;
- б) Тейлор;
- в) Шершньов;
- г) Томпсон.

37. Яку з цих стадій не повинен включати в себе цикл розвитку підприємства?

- а) призупинення темпу розвитку;
- б) спад;
- в) загроження ліквідації;
- г) банкрутство підприємства.

38. Одним з визначальних елементів стратегії є:

- а) адаптація до зовнішнього середовища;
- б) програма зовнішнього середовища;
- в) реструктуризація;
- г) кон'юнктура.

39. Стратегічний план розвитку це:

- а) те, до чого прагне організація, кінцевий результат її діяльності;

- б) призначення, сенс існування організації;
- в) майбутній напрям розвитку організації;
- г) заява, що відбиває місію організації та напрямок її розвитку, а також стратегію.

40. Як трактують слово «підприємство» в виробничому менеджменті?

- а) суспільний «організм» де функціонують індивіди;
- б) відкрита соціотехнічна система, що діє, змінюється, розвивається та перебудовується в динамічне середовище;
- в) складна ланцюгова система, що постійно перебуває під впливом динамічного середовища;
- г) самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентними органами влади.

41. Внутрішнім фактором, який необхідно оцінити, щоб розібратись з поточною стратегією є:

- а) структура і спрямованість діяльності підприємства за останній період;
- б) відношення до фінансового ризику з боку керівництва;
- в) відношення до зовнішніх загроз;
- г) конкурентні переваги підприємств.

42. До загальних стратегій, які функціонують впродовж життєвого циклу підприємства не відносять:

- а) стратегія виживання;
- б) стратегія стабілізації;
- в) стратегія натуральності;
- г) стратегія реструктуризації.

43. Стратегія копіювання використовується в тому випадку, коли:

- а) підприємство випускає продукт, який є копією марочного продукту;

- б) передбачається копіювання та кооперація підприємства;
- в) впроваджуються малі підприємства;
- г) велика компанія заключає договір з малим підприємством.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) / М. В. Присяжнюк [та ін.] ; за ред. М. В. Присяжнюка [та ін.] ; Нац. наук. центр «Інститут аграрної економіки». – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 1008 с.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
3. Академия рынка : маркетинг : [сборник : пер. с фр. / науч. ред. А. Г. Худокормов]. – М. : Экономика, 1993. – 571, [1] с. : ил.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
5. Армстронг Г. Маркетинг. Загальний курс : підручник / Г. Армстронг, Ф. Котлер. – 5-те вид. – М. ; СПб. ; К. : Діалектика : Вид. дім «Вільямс», 2001. – 602 с.
6. Артимонова І. В. Управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Артимонова Ірина Вікторівна. – Б.Ц, 2010, – 241 с.
7. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учеб. для вузов / Г. Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 804 с.
8. Багорка М. О. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств / М. О. Багорка // Агросвіт. – 2010. – № 6. – С. 17.
9. Багорка М. О. Сутність і сфери застосування стратегічного маркетингу у розвитку ринкових взаємовідносин / М. О. Багорка, І. А. Білотка // Агросвіт. – 2008. – № 2. – С. 9–15.
10. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2005. – 301 с.
11. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств : монографія / Л. В. Балабанова, Ю.П.Митрохіна – Донецьк : ДонДУЕТ, 2009. – 245 с.
12. Бахарєва Я. В. Теоретичні засади аналіз маркетингових витрат у підприємствах АПК / Я. В. Бахарєва // Економіка АПК. – 2008. – № 1. – С. 120–126.
13. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика : учебник / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий ; под ред. В. А. Белошапки. – Киев : Абсолют-В, 1998. – 352 с.
14. Березін О. В. Розвиток логістики складування як чинник підвищення дохідності агроформувань / О. В. Березін // Проблеми забезпечення дохідності агропромислового виробництва в Україні в постіндустріальний період, 10–11 квіт. 2008 р. : матеріали зборів Всеукр. конгресу. – К., 2008. – С. 211–216.
15. Берлач Н. Правове визначення якості, специфікації, зазначення походження та географічного позначення продукції сільського господарства в Україні / Н. Берлач // Підприємство, господарство і право. – К., 2006. – № 8. – С. 149–152.
16. Бистрова І. О. Формування посередницько-збутової складової інфраструктури зернового ринку / І. О. Бистрова // Вісн. аграр. науки. – 2009. – № 12. – С. 59–62.
17. Білоусова М. М. Розробка Веб-сайту як інноваційного ресурсу, засобу підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств / М. М. Білоусова // Збірник наукових праць. Сер. «Екон. науки» / за ред. М. І. Бахмата. – Кам'янець-Подільський, 2012. – № 20. – С. 523–528.
18. Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. –

- Киев : Укр.-Фин. ин-т менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.
19. Бондарева Ю.Г. Концепция маркетинга аграрных предприятий / Ю.Г. Бондарева // Актуальные проблемы современной экономики и пути их решения : материалы междунар. науч.-практ. конф. студентов и аспирантов. 2–4 марта 2011 г., пос. Персиановский, Ростовская обл., 2011. – пос. Персиановский, 2011. – 354 с.
20. Бондарева Ю.Г. Роль маркетинговой службы в обеспечении конкурентоспособности предприятий АПК / Ю.Г. Бондарева // Стратегия устойчивого развития экономики в динамичной конкурентной среде : материалы междунар. науч.-практ. конф. – пос. Персиановский, 2011. – С. 311–315.
21. Бондарева Ю.Г. Впровадження сучасної концепції маркетингу у практичну діяльність аграрних підприємств / Ю.Г. Бондарева, Ю.О. Кочетков // Економічний і соціальний розвиток посткомуністичних держав в умовах глобалізації : зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Рівне. – Рівне, 2010. – С. 12-16.
22. Бондарева Ю.Г. Маркетингова діяльність сільськогосподарських підприємств / Ю.Г. Бондарева // Збірник наукових праць. Сер. «Екон. науки» / за ред. М.І. Бахмата. – Кам'янець-Подільський, 2012. – № 20. – С. 340-342.
23. Бондарева Ю.Г. Маркетингова стратегія підприємства / Ю.Г. Бондарева // Зб. наук. пр. Луган. нац. аграр. ун-ту / за ред. В.Г. Ткаченко. – Луганськ, 2011. – № 16 : Екон. науки. – С. 230-233.
24. Бондарева Ю.Г. Оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, як основа побудови маркетингової стратегії / Ю.Г. Бондарева // Вісн. Сум. нац. аграр. ун-ту. – Суми, 2011. – № 5/1 (46) : Економіка і менеджмент. – С. 87–90.
25. Бондарева Ю.Г. Роль агромаркетингу в підвищенні ефективності виробництва сільськогосподарських підприємств / Ю.Г. Бондарева // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – К., 2011. – Спец. вип.: у 2 ч. Організаційно-правові форми агропромислових формувань: стан, перспективи та вплив на розвиток сільських територій. Ч. 2. – С. 29-35.
26. Бондарева Ю.Г. Стратегічний аналіз умов розвитку сільськогосподарських підприємств / Ю.Г. Бондарева // Вісн. Харків. нац. техн. ун-ту сільського госп-ва. – Х., 2011. – Вип. 112 : Екон. науки. – С. 122-128.
27. Бондарева Ю.Г. Сучасний стану розвитку сільськогосподарських підприємств, як основа побудови маркетингової стратегії / Ю.Г. Бондарева // Наук. вісн. Луган. нац. аграр. ун-ту / за ред. В. Г. Ткаченко. – Луганськ, 2011. – № 32 : Екон. науки. – С. 71-76.
28. Борисоглобская Л. Н. Повышение конкурентоспособности регионального АПК на основе кластерной стратегии / Л. Н. Борисоглобская, В. В. Трубникова // Аграрная наука. – 2010. – № 4. – С. 2-9.
29. Будняк Т.О. Виробничий потенціал: сутність та підходи щодо його визначення / Т.О. Будняк // Збірник наукових праць. Сер. «Екон. науки» / за ред. М.І. Бахмата. – Кам'янець-Подільський, 2012. – № 20. – С. 342–346.
30. Бурлаков С.О. Прийняття управлінських рішень з використанням інформаційних технологій / С.О. Бурлаков // Збірник наукових праць. Сер. «Екон. науки» / за ред. М.І. Бахмата. – Кам'янець-Подільський, 2012. – № 20. – С. 536–539.
31. Василенко В. О. Стратегічне управління : навч. посіб.

- для студ. вищих навч. закл. / В.О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 395 с.
32. Виноградов О.А. Якою є результативність маркетингових дій / О. А. Виноградов, Ю. В. Наврузов // Новий маркетинг. – 2005. – № 1. – С. 31-35.
33. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : підручник / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 1998. – 268 с.
34. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – 5-те вид., доп. – К. : Лібра, 2007. – 720 с.
35. Герасименко С. С. Проблеми використання статистичної інформації в маркетингових дослідженнях / С. С. Герасименко, Є. А. Носова, О. А. Чуприна // Статистика України. – 2008. – № 2. – С. 4-8.
36. Гоголь І. А. Формування маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств / І. А. Гоголь // Економіка АПК. – 2006. – № 12. – С. 123-126.
37. Головня Ю.І. Сутність і структура господарських зв'язків аграрних і переробних підприємств / Ю.І. Головня // Агросвіт. – 2009. – № 4. – С. 18-21.
38. Єрохін О.О. Необхідність уточнення окремих категорій маркетингу значення в практичній діяльності підприємств АПК / О. О. Єрохін // Агросвіт. – 2008. – № 4. – С. 24-30.
39. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств заходами менеджменту : монографія / під заг. ред. М. В. Зось-Кіора, О. В. Кочеткова. – Луганськ : Еталон-2, 2009. – 140 с.
40. Заблодська І. В. Ситуаційний аналіз маркетингового середовища підприємств хлібопекарної галузі : монографія / І. В. Заблодська, З. Ф. Ляпін. – Луганськ : Вид-во СУДУ, 1999. – 164 с.
41. Зубець М. В. Інноваційно-випереджувальна модель якісно нового розвитку агропромислового виробництва / М. В. Зубець, П. Т. Саблук, С. О. Тивончук // Економіка АПК. – 2008. – № 12. – С. 3-8.
42. Ільющенко Е. В. Маркетинг на підприємстві / Е.В. Ільющенко. – Минск : ИП «Екоперспектива», 2000. – 208 с.
43. Ілляшенко С.М. Економічний ризик : навч. посіб. / С.М. Ілляшенко. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 220 с.
44. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на основі маркетингу / М. П. Канінський // Економіка АПК. – 2009. – № 3. – С. 141-144.
45. Кириченко О. А. Стратегія розвитку малого та крупного бізнесу в Україні / О. А. Кириченко, К. Г. Ваганів // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 1. – С. 103-126.
46. Ковалюк Б. І. Проблеми розвитку сільського підприємства в Україні / Б. І. Ковалюк // Економіка АПК. – 2010. – № 2. – С. 130-134.
47. Колпаков В. Концептуальные основы стратегии управления / В. Колпаков // Персонал. – 2002. – № 3. – С. 38-44.
48. Концепція ціноутворення на сільськогосподарську продукцію / П. Т. Саблук, В. Я. Месель-Веселяк, М.Я. Дем'яненко [та ін.] // Економіка АПК. – 2008. – № 1. – С. 71-76.
49. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 896 с.
50. Кочетков О. В. Конкурентоздатність підприємств різних організаційно – правових форм / О. В. Кочетков, Н. С. Кіріченко. – Луганськ : Вид-во ЛНАУ, 2007. – № 73 (96). – С. 108-117.

51. Кочетков О. В. Маркетинг у підвищенні конкурентоспроможності молокопереробних підприємств / О. В. Кочетков, С. О. Вольвак // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Д., 2002. – Вип. 129. – С. 182–186.
52. Кочетков О. В. Методичні вказівки з курсу «Стратегічний аналіз» : для студ. магістратури екон. ф-ту зі спец. 8.050105 «Облік і аудит» / О. В. Кочетков, С. О. Вольвак. – Луганськ : Вид-во ЛНАУ, 2006. – Ч. I : Оцінка конкурентоспроможності продовольчих підкомплексів АПК. – 43 с.
53. Кочетков О. В. Стратегічні аспекти розвитку маркетингу інноваційної діяльності аграрних підприємств / О. В. Кочетков, Ю. Г. Бондарева // Наук. вісн. Луган. нац. аграр. ун-ту. – Луганськ, 2010. – № 17 : Екон. науки. – С. 85 – 91.
54. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
55. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.
56. Кудлай В. Г. Оцінка ефективності управління маркетингом на підприємстві / В. Г. Кудлай // Економіка. Фінанси. Право. – 2006. – № 12. – С. 12–17.
57. Кулаєць М. М. Стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств / М. М. Кулаєць // Економіка АПК. – 2006. – № 7. – С. 75–80.
58. Ларіна Я. С. Маркетингові стратегії розвитку підприємств аграрного сектору України : теорія, методологія, практика: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Ларіна Ярослава Степанівна. – К., 2010. – 416 с.
59. Лузан Ю. Я. Напрями розвитку сільськогосподарського виробництва і соціальної сфери села / Ю. Я. Лузан // Економіка АПК. – 2009. – № 7. – С. 3-12.
60. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / Т. І. Лук'янець. – К. : КНЕУ, 2002. – 200 с.
61. Любович О. А. Підвищення ефективності діяльності підприємств аграрного сектору економіки / О. А. Любович // Агросвіт. – 2008. – № 13. – С. 12–15.
62. Макаренко П. М. Збутові стратегії підвищення ефективності розвитку фермерських господарств регіону / П. М. Макаренко, В. А. Шведюк // Агросвіт. – 2009. – № 2 – С. 16-18.
63. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга : процесс планирования маркетинга. Роль экспертных компьютерных систем. Методы, структуры и рамки маркетинга. Организация и человеческий фактор. Долгосрочные цели маркетинга / Малколм Мак-Дональд ; [пер. с англ. М. Бугаева]. – СПб. и др. : Питер, 2000. – 266, [1] с. : ил., табл.
64. Малік М. Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : [монографія] / М. Й. Малік, О. А. Нужна. – К. : ННУІАЕ, 2007. – 270 с.
65. Малюга Л. М. Аналіз фінансово-економічного стану аграрних підприємств / Л. М. Малюга // Економіка АПК. – 2008. – № 2. – С. 100–104.
66. Малюга Л. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств / Л. Малюга // Економіка. – 2009. – № 9. – С. 50-58.
67. Маркетинг в АПК / Г. П. Абрамова, М. М. Жигалин, Е. И. Семенова и др. ; под ред. Г. П. Абрамовой. – М. : Колос, 1997. – 240 с.
68. Маркетинг: основи теорії та практики : навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Липчука. – 3-тє вид., випр. і доп. – Л. : Магнолія-2006, 2008. – 288 с.
69. Маркетинговая стратегия / О. Уолкер-мл., Х. Бойд-мл.,

- Ж.-К. Ларше [и др.] ; пер. с англ. [И. Ключева]. – М. : Вершина, 2006. – 492 с. : ил., табл.
70. Марусей Т. В. Системний підхід розробки конкурентної маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств на внутрішньому продовольчому ринку / Т. В. Марусей // Агросвіт. – 2009. – № 3. – С. 41-44.
71. Мельник Л. Г. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, О. І. Карінцева, Л. В. Старченко. – Суми : ВТД «Університет. кн.», 2007. – 240 с.
72. Мельник Л. Ю. Економічна діяльність держави в системі аграрного виробництва : [монографія] / Л. Ю. Мельник, Ю. І. Сірко, М. М. Цеберко. – Д. : Січ, 2000. – 392 с.
73. Менеджмент і маркетинг: Навч. посібник / В.І. Перебийніс, Л. М. Бойко, В.В. Писаренко та ін. За ред. В.І. Перебийніса. – Полтава: ФОП Говоров, 2007. – 344 с.
74. Месель-Веселяк В. Я. Реформування аграрного виробництва / В. Я. Месель-Веселяк. – К. : Ін-т аграр. економіки УААН, 1999. – 272 с.
75. Месель-Веселяк В. Я. Розвиток та ефективність організаційно-правових форм господарювання в сільському господарстві України / В. Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК. – 2004. – № 11. – С. 18–24.
76. Мескон М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1998. – 704 с.
77. Мілан Л. М. Комплексна оцінка ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств / Л. М. Мілан // Агросвіт. – 2008. – № 21. – С. 43–47.
78. Міщенко Д. А. Аграрний маркетинг в системі управління діяльністю підприємства на вітчизняному продовольчому ринку / Д. А. Міщенко // Агросвіт. – 2008. – № 13. – С. 27–30.
79. Мойса М. Я. Організаційно-економічні чинники підвищення ефективності аграрних підприємств / М. Я. Мойса, Є. В. Голубков // Економіка АПК. – 2010. – № 1. – С. 86-93.
80. Мякий В. О. Механізм моніторингу реалізації стратегії соціально – економічного розвитку регіону : монографія / В. О. Мякий. – Луганськ : Елтон-2, 2011. – 242 с.
81. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : монографія / А. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
82. Національна програма розвитку агропромислового виробництва і соціального відродження села на 1999-2010 роки // Економіка АПК. – 1999. – № 6. – С. 3-13.
83. Нечаев В. Применение методов математической статистики в практике управления развития АПК / В. Нечаев, И. Малахов // АПК: Экономика, управление. – 2008. – № 4. – С. 19–23.

■ ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

аналіз	15	місія	15
аналіз конкурентних переваг	124	підприємство	153
бенчмаркінг	232	план	139
бізнес	120	планування	23
виробнича стратегія	130	політика	104
внутрішнє середовище організації	212	правило	105
внутрішні фактори	213	прогноз	276
грошові потоки	206	прогнозування	18
діяльність підприємства	203	процедура	105
довгострокове планування	285	сильна сторона	222
довгостроковий період	196	система стратегічного управління	11
довгострокові цілі	196	слабка сторона	222
зовнішнє середовище організації	211	стратегічне планування	320
зовнішні фактори	211	стратегічне управління	11
інноваційна стратегія	169	стратегічний аналіз	374
інновація	169	стратегічний набір	99
конкуренція	188	стратегічний план	326
концепція	94	стратегічні цілі	327
короткострокові цілі	329	стратегія	68
маркетинг	138	тактика	104
маркетингова стратегія	129	SWOT-аналіз	220
менеджмент	8		
метод	204		
методи управління	204		
методологія	204		

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

КОЧЕТКОВ О.В.

КОБИЛКІН О.М.

КОБИЛКІНА С.В.

БЕРЕЖНА Ю.Г.

МАРКОВ Н.В.

БРАГІНЕЦЬ А.М.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

НБ ІНУС



810979

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

керівник видавничих проектів
Друкується в авторській редакції

– Ястребов А.О.

Дизайн обкладинки
Комп'ютерна верстка

– Дейнега А.Г.

– Дейнега А.Г.

Формат 60x84 1/16. Підписано до друку 12.01.2017 р.

Друк офсетний. Папір офсетний.

Гарнітура Calibri

Умовн. друк. аркушів – 23,84. Обл.-вид. аркушів – 14,57.

Наклад 300 пр.

ТОВ «Кондор-Видавництво»

Свідоцтво Серія А01 №376847 від 28.07.2010 р.

03067, м. Київ, вул.Гарматна, 29/31

тел./факс (044) 408-76-17, 408-76-25