

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

В. П. Сладкевич

**СТРАТЕГІЧНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**

*Затверджено
Міністерством освіти і науки України
як підручник для студентів
вищих навчальних закладів*

МАУП

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2008

ББК 65.290-2я73
С47

Рецензенти: *В. Г. Федоренко*, д-р екон. наук, проф.
Т. Л. Мостенська, д-р екон. наук, проф.
А. Д. Чернявський, канд. екон. наук, проф.

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 2 від 22.02.06)

*Затверджено Міністерством освіти і науки України
(Лист № 1.4/18-Г-407 від 04.07.06)*

Сладкевич В. П.
С47 **Стратегічний менеджмент організацій** : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. — К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. — 496 с. — Бібліогр. : с. 480–485.

ISBN 978-966-608-810-2

Підручник розроблено на основі лекційного матеріалу автора відповідно до програми вивчення дисципліни “Стратегічний менеджмент”. У ньому розглянуто теоретичні засади стратегічного менеджменту, зміст та особливості основних і функціональних стратегій розвитку організацій, а також процес розробки й реалізації стратегії.

Для студентів вищих навчальних закладів, які вивчають дисципліни з назвою “Менеджмент”, а також для всіх, хто цікавиться питаннями стратегічного управління організаціями.

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-966-608-810-2

© В. П. Сладкевич, 2008
© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2008
© ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008

ПЕРЕДМОВА

Світовий досвід свідчить, що стратегічний менеджмент як діяльність вищого керівництва з управління організаціями в конкурентному бізнес-середовищі – найважливіша складова ефективного розвитку сучасних організацій.

Стратегічний підхід до управління організацією має багато переваг. Він дає керівництву змогу визначити основні пріоритети розвитку, націлює менеджерів усіх рівнів на перспективне мислення, сприяє чіткій координації зусиль персоналу, робить організацію та країну, у якій вона функціонує, більш конкурентоспроможною.

У зв'язку з одержанням Україною статусу держави з ринковою економікою, прагненням стати рівноправним членом Світової організації торгівлі вітчизняним підприємцям доведеться розвивати бізнес за правилами цивілізованого ринкового середовища. Конкурентоспроможність підприємств має залежати не від зв'язків їх власників із владою (місцевою, регіональною, центральною, зарубіжною), а від уміння застосовувати сучасні технології управління організаціями, зокрема стратегічний менеджмент.

Мета підручника – сформувати у студентів систему знань з основ теорії та практики стратегічного управління, уміння й навички розробки та реалізації стратегії організації, а також стійке переконання в необхідності застосування стратегічного підходу до управління.

Підручник складається з чотирьох частин. У першій частині “Теоретичні основи стратегічного менеджменту” наведено загальну характеристику стратегічного управління, розкрито його зміст, структуру й еволюцію, висвітлено особливості організації як об’єкта стратегічного управління, показано сутність і роль конкурентних переваг як основи стратегії розвитку, описано методи їх аналізу.

Другу частину підручника присвячено типам стратегій розвитку бізнесу. У ній розкрито зміст, умови застосування, типи, переваги та слабкі сторони стратегій низьких витрат, диференціації, фокусування, інтеграції та диверсифікації, а також конкурентних і міжнародних стратегій організацій.

У третій частині розглянуто функціональні стратегії організацій: фінансову, маркетингову, стратегію виробництва, кадрову, інноваційну, інвестиційну. Висвітлено їх сутність, місце в системі стратегічного управління, типи, механізми розробки та реалізації.

У четвертій частині підручника розкрито зміст і технології процесу розробки та реалізації стратегії: аналізу середовища, розробки місії та стратегічних цілей, оцінювання, вибору та реалізації стратегії.

До кожного розділу наведено перелік контрольних питань, практичних завдань і тестів, розв'язання яких дасть змогу краще засвоїти теоретичний матеріал.

У кінці видання є термінологічний словник.

Підручник буде корисним для студентів випускних курсів вищих навчальних закладів, які вивчають дисципліни з напрямку “Менеджмент”, а також для всіх, хто цікавиться питаннями стратегічного управління організаціями в динамічному бізнес-середовищі.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Розділ 1

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність і особливості стратегічного менеджменту

Світовий досвід бізнесу показує, що стратегічний підхід до управління підприємством надає великі можливості ефективного розвитку в складних і мінливих умовах сучасного ринку.

Термін “стратегічне управління” було введено в 60–70 роках ХХ ст., щоб розмежувати поточне управління на рівні виробництва й управління на вищому рівні.

Ключове поняття стратегічного менеджменту – “стратегія” (у перекладі з грецької – “мистецтво розгортання війська в битві” чи “мистецтво генерала”).

Традиційно мистецтво стратегії ґрунтується на уявленні про нього як одного із процесів управління організацією. Стратегія має такі ознаки:

- вона проходить у своєму розвитку два етапи (розробки та впровадження);
- складається з рішень, для прийняття яких потрібно проаналізувати ресурси та сформувані загальні цілі й можливі варіанти їх досягнення, але не беручи до уваги обмеження, що виникають на етапі реалізації;
- стосується переважно зовнішнього середовища діяльності організації.

Стратегією називають набір правил для прийняття рішень, на які організація орієнтується у своїй діяльності. Автор цього означення І. Ансофф запропонував чотири групи таких правил:

- 1) ті, які доцільно використовувати для оцінювання результатів діяльності фірми тепер і в майбутньому;
- 2) згідно з якими формуються відносини фірми із зовнішнім середовищем;
- 3) відповідно до яких налагоджуються відносини та процедури всередині організації.
- 4) за якими фірма діє щодня [6].

Наприкінці 80-х років XX ст. з'явився новий підхід до означення поняття стратегії, який не суперечить минулим, але уточнює деякі аспекти:

а) у стратегії однаково важливі всі складові, бо на стадії впровадження можуть виникнути непередбачувані фактори, які значно змінюють результат;

б) стратегія пов'язана також із внутрішніми чинниками діяльності організації;

в) стратегія — це процес, що відображає філософію керівництва фірми.

На сьогодні існує багато *означень стратегії*:

1) *у широкому розумінні* стратегія — це взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності організацій;

2) *у практичному аспекті*:

- це генеральна довгострокова програма чи спосіб дій стосовно вибору пріоритетів і розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей;
- засіб досягнення довгострокових цілей фірми;
- продумана сукупність норм і правил, що лежать в основі розробки та прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан підприємства.

Отже, **стратегія** — це майбутня діяльність, розрахована на тривалий період і спрямована на досягнення певної мети.

Процес прийняття та виконання стратегічних рішень, центральна ланка якого — стратегічний вибір, що ґрунтується на зіставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, у якому діє підприємство, називається **стратегічним управлінням**.

Об'єкт стратегічного менеджменту — зовнішнє середовище, відстежування змін, пристосування до них, пошук можливостей у конкурентній боротьбі.

1.2. Порівняльна характеристика стратегічного й оперативного управління

Щоб ґрунтовніше дослідити особливості стратегічного менеджменту, розглянемо основні його характеристики.

1. *Суб'єкти стратегічного управління.* За розробку та вибір стратегії відповідає вище керівництво організації. У заходах з реалізації стратегії беруть участь менеджери всіх рівнів управління та працівники підприємства.

2. *Зміст місії.* За стратегічного управління основне завдання — виживання в довготерміновій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням, задоволення потреб зацікавлених у діяльності підприємства осіб: споживачів, акціонерів, керівництва, персоналу, ділових партнерів та інших. Місія підприємства в разі нестратегічного управління полягає у виробництві товарів і послуг для одержання прибутку від їх реалізації.

3. *Головна увага керівництва.* Зовнішнє середовище, відстежування його змін і адаптація до них, пошук можливостей у конкурентній боротьбі — об'єкт головної уваги керівництва підприємств у разі стратегічного управління. За звичайного управління керівники розв'язують насамперед внутрішні проблеми підприємств.

4. *Фактор часу.* Стратегічне управління орієнтоване на довгострокову перспективу. У розвинутих країнах зі стабільним середовищем підприємства можуть розробляти стратегію розвитку на 5, 10, 15 років і більше. Звичайне (оперативне) управління включає розробку середньо- та короткотермінових планів (на 1–2 роки), що забезпечують реалізацію стратегії.

5. *Порядок планування.* Стратегічне планування починається з оцінювання потреб ринку, аналізу дій конкурентів, вивчення тенденцій розвитку галузі. У разі звичайного управління планування починають з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації.

6. *Критерії ефективності управління.* За звичайного управління це забезпечення прибутковості та раціонального використання виробничого потенціалу. У разі стратегічного управління найважливіші критерії ефективності — своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку та зміни в зовнішньому середовищі.

7. *Підхід до управління персоналом.* За звичайного управління працівники — один з основних видів ресурсів, виконавці окремих функцій і завдань. У разі стратегічного управління це основа організації, головна цінність і джерело добробуту, якщо їхні професійні якості відповідають стратегії підприємства.

8. *Масштаби діяльності підприємства.* Стратегічне управління здійснює керівництво середніх і великих підприємств на формальних засадах із розробкою та затвердженням потрібних документів. Керівництво ж невеликих організацій якщо й розробляє та реалізує стратегії, то не так формально, періодично обговорюючи довготермінові цілі та заходи з їх досягнення [74].

1.3. Зміст і структура стратегічного менеджменту

Процес стратегічного управління загалом складається з двох взаємопов'язаних фаз: формулювання стратегії та її реалізації.

У літературі описано різні підходи до трактування процесу стратегічного управління.

Д. Бодді та Р. Пейтон розглядають сім його стадій:

- 1) визначення намірів організації, які відображаються в її місії та головних цілях;
- 2) аналіз ділового середовища (дослідження його внутрішніх і зовнішніх факторів);
- 3) конкретизація загальних цілей у безпосередні завдання;
- 4) визначення способів виконання завдань;
- 5) аналіз альтернативних стратегій, оцінювання варіантів і добір найкращих;
- 6) реалізація стратегії;
- 7) спостереження та контроль, у разі потреби виконання коригувальних дій і перегляд стратегії [12].

Схожі погляди мають А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд, автори відомого підручника “Стратегічний менеджмент” [74]. Вони твердять, що в процесі стратегічного управління менеджери мають виконувати п'ять взаємопов'язаних завдань:

- 1) визначення сфери діяльності та формулювання стратегічних установок;
- 2) постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- 3) формулювання стратегії для досягнення визначених цілей і результатів діяльності виробництва;

- 4) реалізація стратегічного плану;
- 5) оцінювання результатів діяльності та коригування стратегічного плану й методів його реалізації (у разі потреби).

Російський автор О. С. Віханський вважає, що стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів (рис. 1.1):

- 1) *аналіз середовища*, який містить вивчення *макрооточення* (вплив економіки, правового регулювання, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціокультурних факторів, технологічного розвитку суспільства тощо), *безпосереднього оточення* підприємства (споживачі, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили), його *внутрішнього середовища* (персонал, організація управління, виробництво, фінансовий стан, організація маркетингу, корпоративна культура);
- 2) *визначення місії та цілей організації* (формулювання місії, яка в концентрованій формі виражає сенс діяльності підприємства, його призначення; визначення довгострокових і короткострокових цілей);
- 3) *добір стратегії* (прийняття рішення щодо того, якими засобами підприємство досягатиме поставлених цілей);
- 4) *виконання стратегії* (організаційний етап проведення стратегічних змін на підприємстві);
- 5) *оцінювання та контроль виконання стратегії* [18].

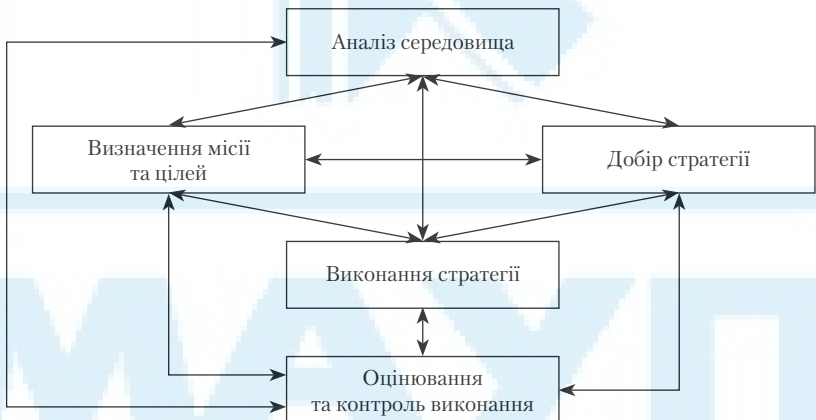


Рис. 1.1. Структура стратегічного управління

Усі процеси стратегічного управління логічно впливають один з одного, кожний процес впливає на інші та на всю їх сукупність.

1.4. Рівні розробки стратегії в організації

На великих підприємствах стратегію розробляють на кількох організаційних рівнях. На рис. 1.2 показано піраміду розробки стратегії для диверсифікованого та одногалузевого підприємства.

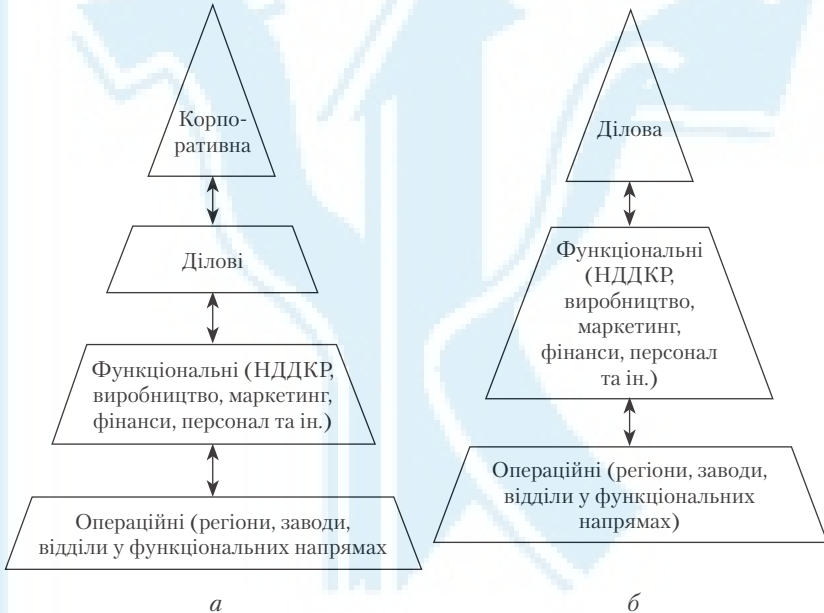


Рис. 1.2. Рівні розробки стратегії диверсифікованого (а) та одногалузевого (б) підприємства

Корпоративна стратегія поширюється на всю компанію, охоплює всі напрями її діяльності. Рішення щодо корпоративної стратегії зазвичай приймає рада директорів: керівники найвищого рангу та інші ключові менеджери.

Розробка корпоративної стратегії для підприємства має такі складові:

- визначення меж і напрямів диверсифікації;

- заходи з поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, у яких уже працює підприємство (швидкий розвиток найперспективніших підприємств, забезпечення нормальної діяльності в основних сферах бізнесу, підтримка ділової активності в малопробиткових, але перспективних напрямках, відмова від непривабливих сфер бізнесу);
- пошук способів досягнення синергетичного ефекту від діяльності споріднених господарських підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу;
- визначення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші напрями діяльності.

Ділова стратегія. Для підприємства, яке займається одним видом бізнесу, корпоративна та ділова стратегія збігаються; відмінності між ними є тільки на диверсифікованому підприємстві.

Ділова стратегія стосується управління окремою сферою діяльності підприємства; вона складається з низки підходів і напрямів, розроблених керівництвом для досягнення найкращих показників у цій сфері діяльності.

Відповідальність за ділову стратегію несе менеджер стратегічного господарського підрозділу (*стратегічної бізнес-одиниці*) підприємства — самостійної структурної організації, орієнтованої на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу). Стратегічна бізнес-одиниця — незалежна від інших зона бізнесу, яка охоплює певну сферу діяльності фірми; внутрішньофірмова організаційна одиниця, що відповідає за розробку стратегії фірми на одному чи кількох сегментах цільового ринку.

Сукупність стратегічних одиниць бізнесу утворюють *господарський* (корпоративний, стратегічний) *портфель фірми*. В основі виокремлення стратегічних одиниць бізнесу лежить концепція сегментації ринку (поділу ринку на частини — сегменти зі схожими характеристиками) згідно з такими критеріями: територіальним (ринковим), товарним (продуктовим), за типом покупців, мішаним. Залежно від рівня виділення стратегічних бізнес-одиниць ними можуть бути регіональні відділення, дочірні компанії, підприємства, групи підрозділів тощо.

Стратегічна бізнес-одиниця має такі характеристики:

- вона орієнтована на певну сферу діяльності (товари чи послуги, тип покупців, географічний ринок) або на кілька сфер водночас;

- має власну стратегію розвитку, що ґрунтується на конкурентних перевагах, і чітко визначених конкурентів;
- має самостійного керівника з повноваженнями приймати важливі рішення, який контролює більшість факторів, що впливають на рівень прибутків; розпоряджається ресурсами, самостійно планує та проводить виробничо-збутову діяльність, матеріально-технічне постачання;
- відповідає за самостійне створення прибутку.

У компанії може бути від однієї стратегічної бізнес-одиниці (якщо це невелика спеціалізована фірма) до кількох десятків. Коли їх недостатньо, то є загроза ігнорування важливих відмінностей у напрямках бізнесу; надто велика кількість стратегічних бізнес-одиниць ускладнює процес стратегічного управління.

Основне завдання ділової стратегії — досягнення і закріплення довготермінової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку. Для його виконання ділову стратегію слід розробляти за такими основними напрямками:

- планування заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг;
- формування механізму реагування на зовнішні зміни;
- координація стратегічних дій основних функціональних підрозділів (закупівля, НДДКР, фінанси, виробництво, маркетинг);
- зусилля щодо вирішення специфічних питань і проблем підприємства.

Функціональні стратегії стосуються плану дій окремих функціональних відділів і служб підприємства (НДДКР, виробництво, маркетинг, персонал, розподіл, фінанси тощо) у межах корпоративної та ділової стратегії. За її формування відповідають керівники функціональних підрозділів. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії та конкурентоспроможності компанії, створенні управлінських орієнтирів для досягнення визначених функціональних цілей підприємства.

Якщо керівники функціональних підрозділів реалізують власні стратегії незалежно один від одного та від менеджера стратегічної бізнес-одиниці, це може призвести до нескоординованих дій і конфліктів. Щоб цього не трапилось, потрібно координувати функціональні стратегії ще на стадії обговорення, коли не пізно усунути розбіжності.

Операційні стратегії визначають, як забезпечити виконання важливих оперативних завдань (закупівлю матеріалів, управління запасами, ремонт, транспортування, рекламні кампанії та ін.) у рамках функціональних, ділових і корпоративних стратегій підприємства. За їх розробку відповідають менеджери середньої ланки. Їхні пропозиції має розглядати й затверджувати керівництво підприємства.

1.5. Переваги та обмеження стратегічного управління

Як стратегічне управління підвищує результативність діяльності організації?

По-перше, організація може звести до мінімуму негативні наслідки фактора невизначеності майбутнього.

По-друге, підприємство має змогу зосередитися на вивченні чинників зовнішнього середовища, що формують зміни, і відповідно пристосуватися до них.

По-третє, фірма може отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і практичних рішень.

По-четверте, організація стає більш керованою, бо завдяки стратегічним планам є можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

На жаль, стратегічне управління не може бути універсальним для будь-яких ситуацій і задач. Воно має такі обмеження.

1. Стратегічне управління не дає змоги точно та детально передбачити майбутнє.

2. Стратегічне управління не можна звести до сукупності правил, процедур, схем діяльності. Воно не дає рекомендацій, що та як робити, виконуючи певні завдання в різних ситуаціях. Кожен менеджер розуміє та реалізує стратегічне управління по-своєму.

3. Процес стратегічного управління потребує величезних зусиль, чималих витрат часу та ресурсів.

4. Різко збільшуються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення та вибору.

5. За стратегічного управління часто забагато уваги приділяють стратегічному плануванню. Проте розробка стратегічного плану не настільки важлива. Головне — це реалізація стратегічного плану, проведення змін, що призводить до спротиву персоналу та відбувається зі значними складнощами.

Контрольні питання та завдання

1. Назвіть основні категорії стратегічного управління та розкрийте їх сутність.
2. Зробіть порівняльну характеристику стратегічного та нестратегічного менеджменту.
3. Розкрийте зміст і структуру стратегічного менеджменту.
4. Вплив стратегічного управління на результативність діяльності організації.
5. Охарактеризуйте рівні розробки стратегії в організації.
6. Розкрийте переваги й обмеження стратегічного менеджменту.
7. Охарактеризуйте зміст і взаємозв'язок корпоративної, бізнес-стратегії та функціональної стратегії обраного вами підприємства.

Контрольні тести

Варіант 1

1. Стратегія організації – це:

- 1) основне призначення організації, чітко визначена мета її існування;
- 2) генеральна довгострокова програма дій і порядок розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей;
- 3) процес визначення цілей діяльності організації;
- 4) головна мета у сфері виробництва.

2. До функціональних стратегій підприємства належать:

- 1) стратегії планування, організації, мотивації, контролю;
- 2) глобальна, багатонаціональна;
- 3) маркетингова, фінансова, кадрова, інноваційна;
- 4) стратегії низьких витрат, скорочення ринку, розвитку товару.

3. У диверсифікованій фірмі стратегії за рівнем розробки класифікують:

- 1) на вищі, середні, нижчі;
- 2) глобальні, міжнародні, регіональні, місцеві;
- 3) комплексні, конгломератні, спеціалізовані;
- 4) корпоративні, ділові, функціональні, операційні.

4. Стратегію організації розробляють у такій послідовності:

- 1) вивчення сильних і слабких сторін підприємства, а потім — можливостей і загроз із зовнішнього середовища;
- 2) аналіз середовища, розробка місії та системи цілей, оцінювання та добір стратегії, реалізація й контроль;
- 3) бізнес-стратегія, корпоративна, функціональна й операційна;
- 4) аналіз внутрішніх ресурсів, вивчення сильних і слабких сторін підприємства, добір стратегії, реалізація та контроль.

5. Критерієм ефективності стратегічного управління є:

- 1) забезпечення прибутковості діяльності;
- 2) своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку та зміни в бізнес-середовищі;
- 3) раціональне використання виробничого потенціалу;
- 4) правильне визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Варіант 2

1. Стратегічне планування починається:

- 1) з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації;
- 2) оцінювання потреб ринку, вивчення тенденцій розвитку галузі;
- 3) вивчення витрат виробництва;
- 4) визначення конкурентних переваг підприємства.

2. Фінансова, маркетингова, кадрова, інноваційна стратегії належать:

- 1) до операційних стратегій;
- 2) бізнес-стратегій;
- 3) функціональних;
- 4) корпоративних.

3. Об'єкти основної уваги керівництва за стратегічного управління — це:

- 1) простежування змін у зовнішньому середовищі й адаптація до них;
- 2) розв'язання внутрішніх проблем підприємства;
- 3) зменшення витрат виробництва, підвищення продуктивності праці;
- 4) одержання прибутку від реалізації продукції та послуг.

4. Генеральна довгострокова програма дій і порядок розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей – це:

- 1) місія;
- 2) стратегія;
- 3) планування;
- 4) політика.

5. Корпоративна стратегія:

- 1) поширюється на всі напрями діяльності компанії;
- 2) розробляється тільки в диверсифікованих компаніях;
- 3) належить до управління стратегічною групою галузі;
- 4) належить до управління окремою сферою діяльності підприємства.

МАУП

ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Етапи розвитку стратегічного управління

У становленні стратегічного менеджменту виділяють чотири етапи: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент [74].

1. **Етап бюджетування** (1920–1940 рр.). Вище керівництво регулярно обговорювало плани розвитку бізнесу великих компаній, служб довгострокового планування не було. У межах формального планування розроблювалися щорічні бюджети для основних виробничо-господарських функцій (маркетингу, виробництва, розвитку, наукових розробок) й окремих підрозділів (відділень). Бюджетуванню властиві короткотерміновість (1 рік) і внутрішня спрямованість. Головна проблема менеджерів при цьому — поточні прибутки та структура витрат. У сучасній економіці бюджетування залишилось основним інструментом розподілу внутрішніх ресурсів підприємства та контролю його поточної діяльності.

Бюджетування має такі *переваги*: забезпечення контролю над грошовими ресурсами й інвестиціями, координація діяльності підрозділів; виявлення відхилень від визначених цілей; економія ресурсів. Основний його недолік — ігнорування зовнішніх умов функціонування підприємства.

2. **Етап довгострокового планування** (1950–1960 рр.). Довгострокове планування ґрунтується на розробці прогнозу збуту підприємства на кілька років уперед за допомогою екстраполяції тенденцій розвитку, які були раніше. На основі контрольних цифр, заданих у прогнозі збуту, менеджери розроблювали функціональні плани з постачання, маркетингу, виробництва, а потім зводили їх у загальний фінансовий план підприємства. За такого способу планування головним завданням менеджерів було виявлення фінансових проблем, які гальмують розвиток підприємства. Довгострокове планування майже нічим не відрізнялося від бюджетування; просто розрахунки стосувалися більшого періоду часу, чому сприяли незаповнені ринки, низький рівень конкуренції, значна стабільність та передбачуваність розвитку ринків.

3. **Етап стратегічного планування** (1960–1980 рр.). Наприкінці 60-х років ХХ ст. економічна ситуація в багатьох країнах суттєво змінилася: збільшення розмірів підприємств і стабілізація попиту зумовили зростання конкуренції, середовище бізнесу стало мінливим і динамічним, результати діяльності підприємств часто не збігалися з поставленими довгостроковими цілями. Виявилося, що довгострокове планування неефективне в умовах динамічного середовища та жорсткої конкуренції. Зміст стратегічного планування змінився: виникла потреба розроблювати плани розвитку підприємств з огляду на можливі зміни в зовнішньому середовищі, зросла роль стратегічного аналізу, почали застосовуватися альтернативні варіанти дій на перспективу, сценарії, планування портфеля підприємства, маркетингові заходи.

4. **Етап стратегічного менеджменту** (з 80-х років ХХ ст.). Стратегічне планування дає змогу приймати управлінські рішення щодо довгострокового розвитку організацій, а стратегічне управління крім визначення довгострокових цілей забезпечує виконання цілого комплексу конкретних дій щодо швидкого реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища: перегляд цілей, коригування загального напрямку розвитку, реалізацію, оцінювання стратегії та контроль її виконання.

Зміст, особливості й основні характеристики стратегічного менеджменту глибше розглянуто в наступних частинах підручника.

2.2. Наукові підходи до визначення ролі та змісту стратегічного управління

У науковій літературі [53] виділено кілька підходів до визначення сутності та змісту стратегічного управління, більшість із яких відображено в практичному менеджменті. Прихильники кожної з них по-різному відповідають на фундаментальні питання стратегічного управління (табл. 2.1):

1. Хто реально розробляє стратегію в організації?
2. Де в організації розробляють стратегію?
3. Як формуються організаційні стратегії?
4. Наскільки це продуманий і свідомий процес?

Підходи до визначення сутності та змісту стратегічного управління

Назва підходу	Ключові положення підходу
Дизайнерський	Побудова стратегії – це спроба досягти відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі
Формальний	Створення стратегії – відносно ізольований систематичний процес формального планування
Аналітичний	Процес формування стратегії – це вибір ключової стратегічної позиції фірми, що ґрунтується на аналітичних розрахунках і залежить від галузевої структури ринку
Підприємницький	Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні підприємця – керівника організації
Навчальний	У сучасному складному та динамічному середовищі не варто дотримуватися заздалегідь розробленої стратегії; її слід створювати поступово, у міру розвитку організації
Політичний	Розробка стратегії – це процес боротьби за вплив у організації та на галузевому ринку
Трансформаційний	Стратегічне управління зводиться до адекватної реакції на зміни в зовнішньому оточенні за допомогою трансформації організації

2.2.1. Дизайнерський підхід

Представники цього підходу (П. Селзнік, А. Уандлер, К. Ендрюс) вважають, що економічну стратегію слід розуміти як спробу досягти відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі.

Вихідні положення дизайнерського підходу такі.

1. Формування стратегії має бути продуманим свідомим процесом. Рішення слід приймати з розумінням того, що ефективну стратегію можна створити лише в ході напруженого та жорстко контролюваного розумового процесу, добре вивчивши ситуацію.

2. Організація має сильні і слабкі сторони, а зовнішнє середовище – це засіб досягнення мети, джерело загроз і можливостей.

3. Головна дійова особа стратегічного процесу – керівник організації, “архітектор стратегії”. Керівництво оцінює та контролює стратегічний процес, несе відповідальність за нього.

4. Модель побудови стратегії має бути достатньо проста й неформальна, індивідуальна, найкраща. Її розробка ґрунтується не на загальних для всіх випадків змінних, а на вимогах конкретної ситуації.

Представники дизайнерського підходу зробили такий науковий внесок у розвиток стратегічного управління:

- вони розробили особливу мову, за допомогою якої ми обговорюємо проблеми формування стратегії;
- сформулювали центральне положення стратегічного менеджменту про те, що стратегія відображує фундаментальну відповідність між зовнішніми можливостями та внутрішнім потенціалом організації;
- розробили концепцію та технологію проведення SWOT-аналізу – оцінювання сильних (streights) і слабких (weaknesses) сторін організації залежно від її можливостей (opportunities) і загроз (threats);
- увели поняття “відмінні компетенції”;
- звернули увагу на взаємозв’язок стратегії та структури управління організації.

2.2.2. Формальний підхід

Цей підхід мав успіх у 70-х роках ХХ ст. Його розробники І. Ансофф, Дж. Стейнер, П. Вак, М. Гулд, Е. Кемпбелл розглядають створення стратегії як відносно ізольований систематичний процес формального планування, що складається з окремих етапів. Вони запропонували схематично подавати цей процес у вигляді контрольних таблиць, розкладів, програм і бюджетів.

Основні етапи стратегічного планування:

- 1) постановка завдань (вирішення питання про те, у якому стратегічному напрямі має розвиватися фірма та її підрозділи);
- 2) оцінювання зовнішнього середовища, розробка прогнозів його майбутнього стану та сценаріїв розвитку подій;
- 3) вивчення внутрішнього середовища, сильних і слабких сторін організації;
- 4) формування кількох варіантів стратегії, їх оцінювання та вибір найкращого;
- 5) реалізація стратегії та формалізований контроль над цим процесом.

Найважливіший момент етапу реалізації стратегії – її декомпозиція, тобто поділ стратегії на субстратегії. Це зумовлює виникнен-

ня ієрархії: на вершині піраміди — довгострокові стратегічні плани (зазвичай п'ятирічні), під ними — середньострокові плани, а ще нижче — короткострокові (річні) операційні плани.

Паралельно ієрархії планування існують також ієрархія завдань, бюджетів, підстратегій (корпоративних, ділових, функціональних) і програм дій.

Відповідальність за принциповий аспект усього стратегічного процесу несе вище керівництво компанії. Стратегічний курс розробляють висококваліфіковані фахівці, які входять до складу спеціалізованих відділів стратегічного планування та безпосередньо контактують із вищим керівництвом організації. Отже, плановик стає центральною фігурою стратегічного процесу.

Формальний підхід до стратегічного управління можна ефективно застосовувати в бюрократичних організаціях із централізованим управлінням, що діють у простих, стабільних, передбачуваних умовах.

Формальний підхід до процесу стратегічного управління має такі *слабкі сторони*:

- використання небагатьох стандартних стратегій, відмова від пошуку й аналізу альтернативних, нестандартних рішень;
- утрата гнучкості організації, спроможності до інновацій і експериментів, перетворення розробленої стратегії на догму;
- суб'єктивність спеціалістів стратегічного планування, які можуть не враховувати об'єктивного стану галузі та компанії;
- концентрація уваги на зовнішньому оточенні підприємства, недооцінка потенціалу внутрішнього середовища, ігнорування особливостей організаційної культури;
- неефективність стратегічного планування в умовах динамічно-го оточення і невизначеності.

2.2.3. Аналітичний підхід

На думку представників цього підходу (М. Портера, Д. Шенделла, К. Хаттена), процес формування стратегії являє собою вибір ключової стратегічної позиції фірми, що ґрунтується на аналітичних розрахунках і залежить від галузевої структури ринку.

Галузева структура ринку впливає на стратегічну позицію компанії, яка, у свою чергу, зумовлює організаційну структуру управління.

Такий погляд базується на ідеї про те, що в кожній галузі можна застосовувати обмежену кількість ключових (генеричних) стратегій, дотримання яких дасть компанії змогу зайняти вигідні ринкові пози-

ції, захистить її від атак конкурентів і допоможе одержати прибуток, потрібний для розширення та зростання.

Головні дійові особи в доборі стратегій — аналітики. Вони виконують розрахунки, систематизують оброблені дані, виходячи з яких рекомендують оптимальну стратегію. Принципову відповідальність за реалізацію стратегії покладають на керівництво фірми.

Аналітичний підхід до стратегічного управління застосовують у компаніях із бюрократичною (філіальною, глобальною) структурою управління, що діють у галузях масового виробництва предметів споживання в простому, стабільному, структурованому, кількісно вимірюваному бізнес-середовищі.

Прибічники аналітичного підходу зробили значний внесок у розвиток стратегічного управління. Вони розробили *концепції* генеричних (ключових) стратегій, конкурентних переваг, “ланцюжка цінностей”, конкурентного аналізу, кривої досвіду, матричного аналізу портфеля бізнесів фірми (які буде розглянуто в підручнику далі).

Аналітичний підхід до стратегічного управління має такі *обмеження*:

- стратегічний аналіз відіграє важливу роль у розробці стратегій компаній у стабільних, статичних умовах, але він малоєфективний у динамічному середовищі, тому що не бере до уваги багато випадкових факторів;
- плановики й аналітики мають справу тільки з цифрами. Вони ізольовані в центральних офісах від реальних процесів бізнесу. Надмірна увага до розрахунків часто перешкоджає навчанню та творчості, негативно впливає на рівень залучення спеціалістів у процес розробки стратегії;
- аналітики та керівництво сприймають інших працівників компанії як рядових виконавців, які повинні бездумно виконувати нав'язані їм стратегії.

2.2.4. Підприємницький підхід

Його прибічники (Й. Шумпетер, А. Коул, Д. Коллінс, Д. Мур) уважають, що процес формування стратегії має ґрунтуватися на життєвому досвіді, інтуїції й баченні керівника — власника організації.

Керівник (лідер, власник) особисто розробляє стратегію, а організація повністю залежить від його диктату. Підприємець робить акцент не на побудові стратегії, а на активному пошуку нових можливостей. Проблеми організації при цьому мають другорядне значення.

У підприємницькій організації владу сконцентровано в руках її керівника. Якщо він також і її засновник, то йому не хочеться підкорятись авторитетам, співпрацювати з ними. В управлінні підприємець завжди спирається на особисту владу, інколи на харизму. Погляди та позиція керівника повністю замінюють зафіксований на папері, виражений у словах і цифрах план.

Створення стратегії в підприємницькому стилі відбувається стрімко попри невизначеність ситуації.

Реалізація стратегії набуває форми важливих рішень, сміливих кроків. Керівник здатний до енергійних дій і в умовах нестабільності; це сприяє успіху організації.

Розвиток, значна роль індивідуального керівництва, випереджальний (проактивний) характер — основні риси підприємницького підходу до стратегічного управління. Він особливо ефективний у перші роки існування організації, на етапі її становлення, вибору напрямку розвитку й оволодіння ринковою нішею, а також у складні періоди.

Сприятливими умовами для застосування підприємницького підходу до стратегічного управління вважають динамічне, але просте й зрозуміле керівникові оточення з багатьма нішами, а також невеликі підприємницькі організації з централізованим управлінням, простою організаційною структурою.

Слабке місце підприємницького підходу — надмірний ризик, тому що формування стратегії повністю залежить від однієї людини, зокрема її здоров'я та капризів.

2.2.5. Навчальний підхід

На думку прихильників цього підходу (Ч. Ліндблома, Дж. Куїна, Г. Хемела, К. Прахалада, К. Аджіріса та ін.), світ бізнесу дуже складний і динамічний, тому недоцільно дотримуватися заздалегідь розробленої стратегії. Стратегію слід створювати поступово, крок за кроком, у міру розвитку та навчання організації.

Сформулюємо *вихідні ідеї* навчального підходу.

1. Складний і непередбачуваний характер зовнішнього середовища організації перешкоджає проведенню виваженого контролю; розробка стратегії має насамперед набувати форму процесу навчання.

2. Процес навчання розвивається в ході обдумування виконаних дій. Стратегії можуть розвиватися самі по собі чи внаслідок застосування методу спроб і помилок, а також набирати вигляду ініціативи.

Успішні ініціативи формують досвід дій, які поступово можуть перерости в стратегію.

3. Найкращим учнем в організації має бути її керівник. Його роль полягає не в спробах заздалегідь уявити, якими будуть свідомо розроблені стратегії, а в тому, щоб керувати процесом стратегічного навчання колективу.

Навчальний підхід до стратегічного управління ефективно застосовують на стадіях розвитку, виділення, безпрецедентних змін у професійних децентралізованих організаціях, що діють у складному, динамічному, малопередбачуваному середовищі.

Навчальний підхід до стратегічного управління ґрунтується на таких основних *положеннях*:

- невдача може навчити організацію більше, ніж успіх;
- усі процеси, що регулюють роботу організації, можна вдосконалити, навіть якщо на перший погляд вони здаються досить ефективними; для цього слід проводити періодичний моніторинг і переоцінювання всіх систем, рутинної діяльності, процедур, щоб виявити рівень їх ефективності та в разі потреби вдосконалити;
- менеджери та працівники, які безпосередньо займаються діяльністю, виробництвом, розподілом і збутом продукції, частіше компетентніші в них, аніж керівництво. Тому мобілізація знань і їх поширення в усіх напрямках діяльності та на всі підрозділи — один із найвищих пріоритетів організації. Для передавання знань застосовують політику відкритих дверей, яка заохочує працівників і менеджерів подавати свої проблеми на розгляд вищого керівництва. Ротація персоналу між підрозділами, виробничі наради, створення команд, багатофункціональних проектних і робочих груп також сприяють навчанню організації;
- організації, що навчаються, витрачають більше зусиль на пошук інформації із зовнішнього середовища. Вони вчаться в постачальників, прагнуть залучити клієнтів і споживачів у процес розвитку; добирають критерії для оцінювання власної діяльності, ознайомлюючись із політикою та культурою компаній-конкурентів;
- організаційне навчання не тільки сприяє випуску якіснішої продукції та зростанню прибутків, але й підвищує готовність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Стратегії таких компаній відкриті до несподіванок, а їх навички організаційного навчання допомагають адаптуватися до постійних змін.

Представники навчального підходу зробили такий *науковий внесок* у розвиток стратегічного управління:

- розробили концепцію організації, яка навчається;
- започаткували еволюційну теорію, згідно з якою зміни та розвиток — результат не цілеспрямованого впливу менеджерів, акумулятивної взаємодії основних робочих систем — “рутини” (до яких належать усі постійно повторювані робочі функції: приймання на роботу, виробництво, розробка бюджетів, звільнення, робота з клієнтами, реклама тощо);
- висунули концепцію динамічного підходу до розвитку організаційних здібностей;
- розробили теорію хаосу, центральна ідея якої полягає в тому, що певна послідовність взаємозв’язків може призвести до схематично логічного, але зовсім не очікуваного наслідку. Інакше кажучи, “порядок може бути причиною хаосу, а хаос може привести до нового порядку...”. Тому менеджерам не потрібно сподіватися на структуру, системи, правила та процедури; вони мають бути постійно готові зустріти будь-які нові обставини.

2.2.6. Політичний підхід

Представники політичного підходу (Г. Аллісон, Дж. Пфеффер, Г. Салансік, В. Естлі) трактують процес формування стратегії як відкриту боротьбу за вплив (макро- та мікровладу) й акцентують увагу на тому, що менеджери використовують владні та політичні методи як усередині організації, так і на галузевому ринку.

Сприйняття стратегічного управління як політичного процесу ґрунтується на таких особливостях організаційної взаємодії.

1. Організація являє собою коаліцію різних індивідів і груп, об’єднаних на основі загального інтересу. Це керівництво, колектив підлеглих, акціонери, головний офіс, відділення, лінійні менеджери, функціональні спеціалісти, окремі підрозділи, відділи, служби та ін.

2. Між членами коаліцій є стійкі відмінності в інтересах, сприйнятті подій, рівнях інформованості, системах цінностей.

3. Найважливіші для організації рішення стосуються розподілу обмежених ресурсів (хто що одержить).

4. Обмеженість ресурсів і наявність стійких відмінностей створюють основу для конфлікту та роблять його центральним аспектом організаційної динаміки, а владу — найважливішим ресурсом.

5. Цілі та рішення щодо стратегій — це результат угод, переговорів й інших політичних маневрів між зацікавленими групами.

Сформулюємо *вихідні положення* політичного підходу до стратегічного управління.

1. Формування стратегій залежить від владних і політичних сил. Це стосується процесів як усередині організації, так і в зовнішньому середовищі.

2. Стратегії, що виникають унаслідок відкритої боротьби за вплив у організації та на галузевому ринку, спонтанні. Вони набирають форми пропозицій, хитрощів (вивертів), а не перспективних планів.

3. Мікровлада розглядає процес створення стратегії як взаємодію між людьми та групами всередині організації за допомогою переконання, переговорів, іноді прямих конфронтацій у формі політичних ігор щодо узгодження інтересів і створення коаліцій.

4. Макровлада розглядає розробку стратегії як інструмент, що дає змогу забезпечити зростання впливу організації за допомогою контролю над діями інших агентів ринку чи кооперації з ними. Організація постійно взаємодіє з постачальниками та покупцями, профспілками, конкурентами, банкірами, інвесторами, представниками влади. Стратегія в контексті макровлади полягає в умінні, по-перше, відповідати запитам суб'єктів зовнішнього середовища та, по-друге, використовувати останніх на користь організації.

Представники політичного підходу до процесу стратегічного управління пропонують такі *методи підсилення впливу організації на зовнішнє середовище*:

- формування ділових мереж за допомогою розвитку зв'язків із постачальниками й іншими діловими партнерами, конкурентами, клієнтами;
- розробка колективних стратегій разом з іншими учасниками інтеграції;
- створення стратегічних альянсів, укладання угод щодо співпраці з діловими партнерами;
- використання в разі потреби стратегічних зовнішніх джерел для виробництва продукції чи надання послуг.

Значення політичних аспектів процесу формування стратегії зростає за таких умов:

а) під час серйозних змін у організаціях, коли порушується баланс впливу та влади, що часто призводить до конфліктів;

б) у великих стабільних організаціях, коли вони прагнуть посилити свою владу на ринку;

в) у складних децентралізованих організаціях (університетах, дослідницьких лабораторіях), висококваліфіковані спеціалісти яких мають значний вплив і намагаються відстоювати свої інтереси;

г) під час тривалих періодів застою з блокуванням стратегічних змін (можливо, унаслідок жорсткої позиції вищого керівництва);

д) у періоди дестабілізації, коли організація не в змозі чітко визначити напрями власного розвитку;

е) у разі слабого керівництва.

Переваги політичного підходу до розробки стратегії:

- політика як система впливу забезпечує заняття лідерських позицій найсильнішими членами організації;
- політичні методи зазвичай дають змогу обмірковувати всі істотні аспекти проблеми; збільшується ймовірність того, що буде висловлено всі погляди;
- політичні методи дають змогу стимулювати зміни, що заблоковані легітимними системами впливу (формальним керівництвом, організаційною культурою, сертифікованою експертизою);
- політичні методи можуть полегшити проведення змін.

Негативним наслідком застосування політичного підходу до процесу стратегічного управління може стати дезорганізація та параліч діяльності, тому що призначення будь-якого підприємства – виробництво товарів або надання послуг, а не продукування політичних інтриг і конфліктів.

2.2.7. Трансформаційний підхід

Трансформація – це “стрибок” організації з одного стану в інший.

Представники цього підходу (А. Чандлер, Г. Мінцберг, Д. Міллер, Р. Майлс, К. Смоу) вважають, що процес стратегічного управління зводиться до адекватної реакції на зміни в зовнішньому середовищі за допомогою трансформації організації.

Фундаментальною для трансформаційного підходу стала робота Альфреда Д. Чандлера “Стратегія та структура: глави історії промислового підприємництва” (1962 р.), у якій автор описав процедури розробки стратегій і структуру чотирьох великих американських корпорацій: “Dupont”, “Sears Roebuck”, “General Motors”, “Standart Oil”.

Стратегічне управління як трансформаційний процес має такі *особливості*.

1. Основний елемент процесу створення організаційної стратегії — зовнішнє середовище як набір сил загального характеру. Організація має адекватно реагувати на ці сили, щоб не “зійти зі сцени”.

2. Більшу частину часу організація може функціонувати як стійка конфігурація її складових елементів. На певні періоди вона набуває чітко визначеної структури, яка зумовлює поведінку організації та набір її стратегій.

3. Періоди стабільності час від часу переривають трансформації — зміни конфігурації структури. Зміна періодів стабільного стану конфігурації та перехідного процесу трансформації з часом утворює схематичну послідовність (концепція життєвих циклів організації).

4. Отже, головна мета стратегічного менеджменту — підтримка стабільності організації на відносно довгих відрізках часу. Коли ж необхідна трансформація, стратегічний менеджмент має забезпечити управління процесом переходу та збереження життєдіяльності організації.

5. Процес побудови стратегії може набирати різних форм: розробки концепцій, формального планування, систематичного аналізу чи реалізації бачення керівництва. Але його обов'язкова умова — своєчасність дій і їх адекватність оточенню.

Кінцеві стратегії можуть мати вигляд планів, схем, пропозицій, перспектив, але вони обов'язково мають бути своєчасними й адекватними ситуації.

Контрольні питання та завдання

1. Основні етапи розвитку стратегічного управління.
2. Зміст і особливості бюджетування в управлінні розвитком підприємства.
3. Характеристика довгострокового планування як етапу розвитку стратегічного управління.
4. Зміст і особливості стратегічного планування як етапу розвитку стратегічного управління.
5. Охарактеризуйте наукові підходи до визначення ролі та змісту стратегічного управління.
6. Розкрийте зміст підприємницького підходу до визначення ролі стратегічного управління в компанії.

7. Порівняйте дизайнерський і трансформаційний підходи до визначення ролі стратегічного управління в компанії.
8. Особливості політичного підходу до визначення ролі стратегічного менеджменту в компанії.
9. Проведіть дослідження обраного вами підприємства, щоб визначити роль стратегічного управління в його розвитку.

Контрольні тести

Варіант 1

1. Поняття “стратегічне управління” вперше було застосовано:

- 1) у 30-х роках XX ст. в Японії;
- 2) у 60–70-х роках XX ст. в США;
- 3) у 90-х роках XX ст. в Європі;
- 4) у 80-х роках у Радянському Союзі.

2. Прогнози збуту продукції підприємства на кілька років уперед на основі екстраполяції тенденцій розвитку розробляють:

- 1) на етапі стратегічного планування;
- 2) під час довгострокового планування;
- 3) у рамках стратегічного менеджменту;
- 4) формуючи бюджет організації.

3. Послідовність етапів розвитку стратегічного менеджменту така:

- 1) бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент;
- 2) довгострокове планування, стратегічне планування, бюджетування, стратегічний менеджмент;
- 3) короткострокове планування, довгострокове планування, перспективне планування, стратегічний менеджмент;
- 4) виробничий менеджмент, маркетинговий менеджмент, стратегічний менеджмент.

4. З погляду дизайнерського підходу до стратегічного управління розробка стратегії – це:

- 1) відносно ізольований систематичний процес формального планування;

- 2) процес боротьби менеджерів за вплив у організації та на галузевому ринку;
- 3) періодична трансформація організації для пристосування її до зовнішнього середовища;
- 4) постійне забезпечення відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі.

5. На думку представників підприємницького підходу до стратегічного управління:

- 1) стратегію слід створювати поступово, у міру розвитку та навчання організації;
- 2) розробка стратегії — ізольований систематичний процес формального планування;
- 3) розробка стратегії — це процес боротьби за вплив менеджерів у організації та на галузевому ринку;
- 4) процес розробки стратегії організації має ґрунтуватися на життєвому досвіді, інтуїції та баченні вищого керівника чи власника.

Варіант 2

1.3 погляду трансформаційного підходу до стратегічного управління розробка стратегії — це:

- 1) спроба узгодити характеристики організації та її можливості в зовнішньому середовищі;
- 2) відносно ізольований систематичний процес формального планування;
- 3) процес боротьби за вплив у організації та на галузевому ринку;
- 4) спроба адекватно реагувати на зміни в зовнішньому оточенні, періодично запроваджуючи радикальні зміни в організації.

2. На думку представників навчального підходу, процес розробки стратегії:

- 1) зводиться до адекватної реакції на зміни в зовнішньому середовищі за допомогою трансформації організації;
- 2) це боротьба за вплив у організації та на галузевому ринку;
- 3) це зроблений на основі аналітичних розрахунків вибір ключової стратегічної позиції фірми залежно від галузевої структури ринку;
- 4) проходить поступово, у міру розвитку організації.

3. “У сучасному складному та динамічному середовищі недоцільно дотримуватися заздалегідь розробленої стратегії. Стратегію слід створювати поступово, у міру розвитку організації”.

Так означають зміст стратегічного управління представники:

- 1) дизайнерського підходу;
- 2) навчального;
- 3) формального;
- 4) підприємницького.

4. “Процес формування стратегії ґрунтується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні керівника”. Цей погляд на стратегічне управління належить представникам:

- 1) трансформаційного підходу до визначення ролі стратегічного управління;
- 2) аналітичного підходу;
- 3) політичного;
- 4) підприємницького.

5. У процесі розвитку стратегічного менеджменту стан стратегічного планування мав такі особливості:

- 1) внутрішня спрямованість і розробка бюджетів на 1 рік;
- 2) розробка прогнозу збуту на кілька років уперед на основі екстраполяції минулих тенденцій розвитку;
- 3) зростання ролі стратегічного аналізу, маркетингових досліджень;
- 4) застосування альтернативних варіантів дій на перспективу.

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Поняття й загальні характеристики організації

Різні фахівці менеджменту приблизно однаково означають *організацію* як об'єкт управління [12; 17; 50; 52]:

- це систематизоване, свідоме об'єднання дій людей для досягнення певних цілей;
- група осіб, які взаємодіють між собою для досягнення визначених цілей за допомогою матеріальних, правових, економічних та інших умов;
- група людей, діяльність яких свідомо скоординована для досягнення спільних цілей;
- соціальне утворення (група людей) із певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети;
- сукупність людей і груп, поєднаних для досягнення певної мети, виконання того чи іншого завдання на основі визначених правил і процедур, розподілу прав і обов'язків.

Основні приклади організацій – підприємства, фірми, компанії, корпорації та їх підрозділи.

Підприємство – це виробничо-господарська одиниця, сукупність матеріальних і людських ресурсів, яка певним способом організована для досягнення визначених цілей.

Фірма – це організаційно-господарська одиниця, яка провадить підприємницьку діяльність у галузях промисловості, торгівлі, будівництва, транспорту тощо, має комерційні цілі та користується правами юридичної особи.

Фірма може мати у своєму складі одне чи кілька підприємств, які спеціалізуються на конкретних видах діяльності (виробництві товарів, наданні послуг), і функціональні управлінські підрозділи.

Наведемо *загальні характеристики організації*:

1. **Спільні цілі.** Цілі відображають призначення організації, види продукції та послуг, вироблюваних і пропонуваних організацією для задоволення потреб суспільства. Спільні цілі формуються внаслідок

взаємного впливу індивідуальних цілей членів організації чи їх задають ззовні відповідно до місії організації.

2. **Спільна діяльність людей** (персоналу, працівників), які мають відповідну кваліфікацію, знання та навички, потрібні для досягнення визначених цілей. Ефективна спільна діяльність забезпечує синергетичний ефект для організації.

3. **Ієрархія влади.** Люди, які працюють в організаціях, мають різний статус: керівники, фахівці, робітники, менеджери та підлегли. Вони утворюють ієрархію влади — перелік посадових осіб, починаючи з вищого керівника організації до менеджерів первинних підрозділів на найнижчому, операційному рівні керівництва.

4. **Наявність підрозділів, що виконують конкретні завдання.** Їх називають відділеннями, філіями, відділами, службами тощо. Важливо оптимально визначити розміри структурних підрозділів, їх права й обов'язки, систему взаємозв'язків з іншими підрозділами, а також поставити завдання. Від професійного вирішення всіх цих питань залежить функціонування організації в цілому.

5. **Поділ праці** відповідно до професійно-фахових характеристик працівників. Він дає змогу раціонально структурувати роботи й завдання. *Вертикальний* поділ праці, унаслідок якого відокремлюється функція управління, забезпечує координацію дій різних підрозділів і працівників. Приклад такого поділу праці — виділення кількох рівнів управління в організації. *Горизонтальний* поділ праці — результат використання переваг спеціалізації. Він може бути функціональний, технологічний, професійний тощо.

6. **Формалізація правил поведінки, процедур і контролю,** щоб організація діяла як єдине ціле. Працівники, виконуючи посадові обов'язки та приймаючи рішення, можуть діяти самостійно згідно із запровадженими нормами та правилами поведінки й не звертатися за вказівками до керівників.

7. **Взаємодія із зовнішнім середовищем і залежність від нього.** На організацію як відкриту систему впливають зовнішні прямі (постачальники, конкуренти, споживачі, органи влади) і непрямі чинники (політичні, економічні, соціальні, технологічні). Керівники організації мають вплив на прямі зовнішні чинники, а до впливу непрямих чинників вони повинні пристосовуватися.

8. **Організаційна культура** — сукупність цінностей, переконань, традицій і норм, під впливом яких формується поведінка окремих працівників і всього колективу організації. Більшість персоналу

сприймає сильну організаційну культуру. Вона чітко визначає пріоритети, має глибокий вплив на поведінку людей.

9. **Потреба в управлінні** для координації дій підрозділів, оптимального поділу праці по вертикалі та горизонталі, забезпечення ефективного використання ресурсів, своєчасної й адекватної реакції на зміни й виклики бізнес-середовища. Управлінську діяльність слід відокремлювати від неуправлінської.

3.2. Класифікація організацій

Класифікацію організацій за низкою ознак наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Класифікація організацій

Класифікаційна ознака	Типи організацій
Мета діяльності	Комерційні, некомерційні
Реакція на зміни середовища	Механістичні (бюрократичні), адаптивні, інноваційні
Зв'язки між підрозділами	Традиційні, дивізіональні, матричні, мережеві
Відносини з людиною	Корпоративні, індивідуалістичні
Функціонально-галузева	Промислові, сільськогосподарські, будівельні, транспортні, торговельні, виробничо-торговельні, торговельно-посередницькі, інноваційно-посередницькі, банківські, лізингові, факторингові, страхові, інжинірингові, консалтингові та ін.
Організаційно-правова форма та форма власності	Індивідуальні, приватні, колективні, кооперативні, акціонерні, суспільні, релігійні, державні (загальнодержавні та комунальні), орендні та ін.
Належність капіталу та контроль над ним	Національні, іноземні, мішані (спільні підприємства)
Сфера діяльності та підпорядкування	Національні, міжнародні, головні, дочірні, відділення, філії, представництва
Масштаби розвитку бізнесу	Дрібні, малі, середні, великі
Нові типи	Едохкратичні, багатовимірні, партисипативні, підприємницькі, орієнтовані на ринок

3.3. Закони функціонування та розвитку організації

Закони функціонування та розвитку організації (табл. 3.2) поділяють на статичні (які розкривають зв'язки в структурі) та динамічні (які відбивають особливості процесів управління).

Таблиця 3.2

Закони функціонування та розвитку організації

Статичні	Динамічні
Закон композиції Закон пропорційності Закон найменших Закон онтогенезу	Закон синергії Закон інформованості – упорядкованості Закон єдності аналізу та синтезу Закон самозбереження

Закон композиції: цілі організації мають бути узгоджені та спрямовані на підтримку головної загальної мети.

Закон пропорційності: має бути певне кількісне співвідношення між частинами організації; вони мають відповідати одна одній і залежати одна від одної.

Закон найменших. Структурна стійкість цілого визначається його найменшою частковою стійкістю. Стійкість організації щодо зовнішнього середовища залежить від часткових стійкостей її підрозділів стосовно спрямованого на них впливу: наприклад, якість роботи підрозділу залежить від якості роботи найгіршого працівника, а якість роботи організації – від якості роботи найменш кваліфікованого підрозділу (за принципом слабкої ланки).

Закон онтогенезу (перетворення). Кожна організація проходить у своєму розвитку кілька фаз життєвого циклу: становлення, розквіту, занепаду. Упродовж цього життєвого циклу одні об'єкти організації народжуються, другі розвиваються та процвітають, інші старіють і відмирають, але організація продовжує функціонувати.

Закон синергії: сума властивостей (і результатів діяльності) організації в цілому перевищує арифметичну суму властивостей (і результатів діяльності) всіх її елементів, узятих окремо. У разі високої організованості сума властивостей організації має перевищувати суму властивостей її компонентів, а в разі низької – ефективність функціонування системи нижча за сумарну ефективність її компонентів.

Закон інформованості – упорядкованості: рівень упорядкованості, організованості системи залежить від рівня її інформованості.

Упорядкованість системи відображує наявність певним способом визначених взаємозв'язків. Що більше якісної інформації, то краще працює організація.

Закон єдності аналізу та синтезу: процеси розподілу, спеціалізації, диференціації в організації потрібно доповнювати протилежними процесами поєднання, кооперації, інтеграції. Для дослідження організації спочатку аналізують її (вивчають за допомогою декомпозиції — поділу організації на елементи), а потім виконують синтез — об'єднання в ціле частин, властивостей, характеристик, виділених під час аналізу. Аналіз зосереджений на структурі; він показує, як працюють частини цілого. Синтез акцентує увагу на функціях; він пояснює, чому ці частини діють так, а не інакше.

Закон самозбереження: організація прагне зберегти себе як цілісне утворення. Важлива умова збереження організації — забезпечення її рівноваги, наприклад стабільного кадрового складу, підтримки певного обсягу запасів, фінансової стійкості.

Із розвитком організації пов'язана проблема динамічної рівноваги, тобто рівноваги зі зміною структури під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Важлива умова самозбереження організації — її спроможність адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

3.4. Етапи розвитку організації

Організація проходить кілька етапів розвитку, кожен із яких має свої особливості (рис. 3.1).

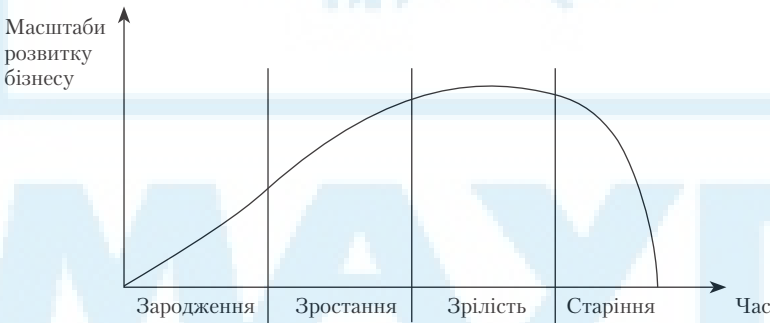


Рис. 3.1. Етапи розвитку організації

На кожному етапі розвитку в організації відбуваються певні зміни (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Особливості організації на різних етапах її розвитку

Умови розвитку	Фактори розвитку	Можливі негативні риси
1	2	3
<i>Етап зародження організації</i>		
<p>Наявність оригінальної ідеї. Наявність в управлінській команді групи сміливих, активних однодумців-ентузіастів. Можливість виробництва та збуту продукції, надання послуг на основі наявної ідеї.</p>	<p>Ентузіазм і цілеспрямованість лідера колективу. Згуртованість команди навколо лідера. Мобільність, гнучкість, швидке опанування нових видів діяльності. Мінімальний управлінський апарат. Прості організаційні зв'язки. Творча атмосфера в колективі.</p>	<p>Надмірний фанатизм лідера, невміння його йти на компроміс. Прихід у колектив іншого лідера. Обмеженість фінансових, матеріальних, людських ресурсів. Велика залежність від ринкової кон'юнктури. Слабкі кредитні можливості. Перевантаження, незадовільні умови праці та соціальне забезпечення.</p>
<i>Етап зростання організації</i>		
<p>Наявність нових виробів (товарів, послуг), які користуються попитом. Наявність фахівців, зацікавлених у захопленні ринку. Достатня кількість фінансових і матеріальних ресурсів. Перспективи виробництва та збуту продукції.</p>	<p>Узгоджена робота лідерів. Згуртованість колективу навколо лідерів. Мобільність і гнучкість переходу до інновацій. Прості організаційні зв'язки. Невеликий управлінський апарат. Значна взаємозамінність фахівців. Творча атмосфера в колективі. Багато ідей, нових розробок продукції.</p>	<p>Виникнення серйозних суперечок у колективі. Створення в колективі іншої ініціативної групи. Обмеженість ресурсів. Залежність від ринкової кон'юнктури. Велике перевантаження в роботі. Незадовільні умови праці та невідповідність виробництва. Проблеми перетворення інтелектуального продукту на інтелектуальну власність. Недостатні виробничі потужності.</p>

1	2	3
<i>Етап зрілості організації</i>		
Освоєння певного сегмента ринку. Наявність фахівців, зацікавлених у вдосконаленні виробництва та збуту. Стабільна діяльність організації. Можливості одержання прибутків.	Наявність колективу, який працює над іміджем організації. Висока якість кадрового складу. Фінансова стійкість. Низькі відносні витрати. Висока технічна оснащеність. Сформована та стабільна номенклатура продукції. Великі виробничі потужності. Можливість великих прибутків. Конкурентоспроможність продукції. Висока соціальна забезпеченість кадрів.	Виникнення суперечок у колективі. Організація опозиції в колективі. Обмеженість ресурсів. Залежність від ринкової кон'юнктури. Організаційна інертність структури. Консерватизм вищого керівництва. Складність комунікаційних зв'язків. Велика чисельність адміністративних служб. Уповільнена реакція на виклики бізнес-середовища.
<i>Етап старіння та занепад організації</i>		
Поділ компанії на кілька малих і середніх фірм. Бажання фахівців зберегти свій колектив. Небажання конкурентів поглинути організацію.	Наявність лідера, який добре розуміє специфіку ринку. Уміння утримувати своїх покупців, клієнтів. Конкурентоспроможність продукції. Невимогливість кадрів до їх соціальної забезпеченості. Висока технологічна оснащеність організації.	Звуження ринку. Суттєве недовантаження виробничих потужностей. Стабільна номенклатура продукції. Організація опозиції в колективі. Високі відносні витрати. Організаційна інертність. Велика чисельність управлінського апарату. Неможливість удосконалення продукції.

3.5. Властивості організації як системи

Властивості організації можна поділити на чотири види:

- 1) ті, що характеризують сутність і складність організації;
- 2) зв'язок організації із зовнішнім середовищем;

- 3) особливості визначення цілей організації;
 4) особливості функціонування та розвитку організації як системи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Властивості організації як системи

Властивість організації	Характеристика властивості
1	2
<i>1. Властивості, що характеризують сутність і складність організації як системи</i>	
Первинність системи як цілого	Система – це ціле, поділене на компоненти. Не компоненти утворюють ціле, а навпаки – ціле складається з компонентів. У цілісній системі окремі частини функціонують спільно
Розмірність	Залежно від кількості компонентів системи поділяють на малі, середні та складні
Складність структури	Кількість рівнів управління
	Різноманітність компонентів і зв'язків
	Складність управління
	Обсяг інформації, потрібної для управління
Жорсткість	Зміна параметрів системи за певні відрізки часу
	Вплив об'єктивних законів і закономірностей на функціонування системи
	Степінь вільності системи
Вертикальна цілісність	Кількість рівнів ієрархії, зміни в яких впливають на всю систему
	Взаємозв'язок ієрархічних рівнів
	Самостійність підсистем організації
Ієрархічність	Ця властивість виявляється в разі структуризації (побудови дерева цілей) і декомпозиції цілей організації. Приклад ієрархічності елементів виробничої структури: корпус – цех – виробнича діляниця – робоче місце
<i>2. Властивості, що характеризують зв'язок організації із зовнішнім середовищем</i>	
Взаємозалежність організації та зовнішнього середовища	Організація функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем. Вона реагує на вплив зовнішнього середовища, змінюється, але при цьому зберігає якісну визначеність і стійкість
Ступінь самостійності	Характеризує кількість зв'язків системи із зовнішнім середовищем в середньому на один її компонент (параметр)

Продовження табл. 3.4

1	2
Сумісність	Правова, інформаційна, науково-методична, ресурсна сумісність організації з чинниками (суб'єктами) зовнішнього середовища. Інструмент її забезпечення – стандартизація елементів і процесів організації
<i>3. Властивості, що характеризують особливості визначення цілей організації</i>	
Цілеспрямованість	Від ієрархії цілей залежить напрям розвитку організації. Для ефективного функціонування та розвитку організації потрібно розробити дерево її цілей
Спадковість	В організації головні успадковані властивості переходять від старого покоління до нового
Пріоритет інтересів (цілей) системи вищого рівня	Спочатку потрібно задовольняти інтереси всієї організації, а потім інтереси її підсистем, підрозділів
Надійність	Стабільність функціонування організації в разі виходу з ладу одного з її компонентів
	Збереження параметрів розвитку організації впродовж певного періоду
	Стійкість фінансового стану організації
Оптимальність	Ступінь задоволення вимог до організації, реалізація цілей, спрямованих на якнайкраще використання її потенціалу
Невизначеність інформаційного забезпечення	Відображує випадковий, імовірнісний характер ситуацій, параметри яких впливають на розвиток організації. Своєчасність, достовірність, надійність інформаційного забезпечення – основні чинники досягнення поставлених цілей
<i>4. Властивості, що характеризують особливості функціонування та розвитку організації як системи</i>	
Безперервність функціонування та розвитку	Поки організація розвивається, вона функціонує. Процеси в будь-якій системі безперервні та взаємозумовлені. Для власного самозбереження організація має бути готова до розвитку та навчання. Тільки так вона може вижити в умовах конкуренції, різноманіття форм і методів бізнесу
Альтернативність напрямів функціонування та розвитку	Альтернативність може бути як об'єктивна, так і суб'єктивна. Залежно від конкретних параметрів ситуації в стратегічному й оперативному управлінні застосовують кілька способів досягнення певної мети. Доцільно також розроблювати кілька альтернативних варіантів програм, планів, сіткових моделей, якщо ситуація невизначена

1	2
Синергічність	Ефективність функціонування організації не дорівнює сумі ефективностей функціонування її підрозділів. За ефективного управління в організації досягається ефект синергії
Інерційність	Швидкість реакції організації на зміни зовнішнього середовища
Адаптивність	Спроможність організації пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, нормально функціонуючи при цьому
Організованість	Міра наближення показників і параметрів організації (наприклад, пропорціональності, паралельності, прямоочності, норми управління, централізації) до оптимального рівня. Неорганізована система неефективна, вона швидко руйнується
Рівень стандартизації	Сумісність організації з іншими системами, відповідність її показників, особливостей виробничого й управлінського процесів, технологій чинним галузевим, державним і міжнародним стандартам

3.6. Рекомендації щодо застосування системного підходу в стратегічному управлінні організацією

1. Кількість компонентів організації, від якої залежить її розмір, має бути мінімальна, але достатня для реалізації організаційних цілей.
2. Для спрощення структури організації потрібно зменшувати кількість рівнів управління та зв'язків між її компонентами, автоматизувати процеси виробництва й управління.
3. Структура організації має бути гнучкою, з якнайменшою кількістю жорстких зв'язків, спроможною швидко переналагоджуватися на виконання нових завдань, пристосовуватися до нових вимог ринку.
4. Зміни у вертикальних зв'язках компонентів організації мають мінімально впливати на її функціонування. Для цього потрібно делегувати повноваження суб'єктам управління, забезпечувати оптимальну самостійність і незалежність структурних підрозділів організації.
5. Горизонтальних зв'язків між елементами одного рівня організації має бути якнайменше, але достатньо для нормального її функціонування.

6. Вивчення ієрархічності системи та її структуризації слід починати з визначення систем вищого рівня (кому має бути підпорядкована організація та куди входить), визначення її зв'язків із цими системами.

7. Кількість зв'язків організації із зовнішнім середовищем має бути мінімальна, але достатня для нормального її функціонування. Надмірне її зростання ускладнює керуваність організації, а брак зв'язків знижує якість управління.

8. Для побудови, функціонування та розвитку організації в умовах розширення міжнародної інтеграції потрібна її сумісність з іншими системами за правовим, інформаційним, науково-методичним, ресурсним забезпеченням.

9. Ефективності та перспективності організації можна досягти оптимізацією її цілей, структури, системи менеджменту й інших параметрів.

10. Формуючи цілі організації, слід зважати на невизначеність інформаційного забезпечення.

11. У разі швидких змін зовнішнього середовища організація має бути здатна оперативно адаптуватися до них.

Контрольні питання та завдання

1. Наведіть загальні характеристики організації як об'єкта стратегічного управління.
2. Назвіть типи організації за функціонально-галузевою ознакою.
3. Порівняйте особливості функціонування корпоративних та індивідуалістичних організацій.
4. Розкрийте дію закону композиції на прикладі обраної вами організації.
5. Поясніть, як дія закону найменших впливає на ефективність стратегічного управління організацією.
6. Особливості врахування закону синергії в разі стратегічного управління організацією.
7. Розкрийте специфіку функціонування організації на різних етапах її розвитку.
8. Властивості організації як системи.
9. Наведіть рекомендації щодо застосування системного підходу в стратегічному управлінні організацією.

Контрольні тести

Варіант 1

1. До загальних характеристик організацій належать:

- 1) прагнення одержати прибуток;
- 2) наявність організаційної культури;
- 3) орієнтація на потреби споживачів;
- 4) наявність підрозділів, які виконують конкретні завдання.

2. Виробничо-господарську одиницю, сукупність матеріальних і людських ресурсів, певним способом організовану для досягнення визначених цілей, називають:

- 1) підприємством;
- 2) фірмою;
- 3) функціональним підрозділом;
- 4) відділенням компанії.

3. Щодо відносин із людиною організації поділяють на такі:

- 1) колективні;
- 2) корпоративні;
- 3) індивідуалістичні;
- 4) бюрократичні;
- 5) приватні.

4. За реакцією на зміни середовища організації поділяють на такі:

- 1) дрібні, малі, середні, великі;
- 2) едхократичні, багатовимірні, партисипативні;
- 3) корпоративні, індивідуалістичні;
- 3) бюрократичні, адаптивні, інноваційні.

5. “Сума властивостей (і результатів діяльності) організації в цілому перевищує арифметичну суму властивостей (і результатів діяльності) всіх її елементів, узятих окремо” – це формулювання закону:

- 1) пропорційності;
- 2) найменших;
- 3) онтогенезу;
- 4) синергії.

Варіант 2

1. Наявність спільних цілей, ієрархія влади, поділ праці, організаційна культура – це:

- 1) закони функціонування організацій;
- 2) характеристики стратегічного менеджменту;
- 3) спільні характеристики організацій;
- 4) особливості етапів розвитку організацій.

2. Організаційно-господарську одиницю, яка провадить підприємницьку діяльність у галузях промисловості, торгівлі, будівництва, транспорту тощо, має комерційні цілі та користується правами юридичної особи, називають:

- 1) підприємством;
- 2) фірмою;
- 3) відділенням компанії;
- 4) лінійним підрозділом.

3. Виберіть з-поміж наведених правильне означення організації:

- 1) це група людей, яких зібрали для досягнення певних цілей;
- 2) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних цілей;
- 3) це підприємство, фірма, компанія.

4. “Цілі організації мають бути спрямовані на підтримку головної загальної мети” – це формулювання закону:

- 1) композиції;
- 2) найменших;
- 3) онтогенезу;
- 4) синергії.

5. Організація проходить такі етапи розвитку:

- 1) виведення на ринок, зростання, зрілість, спад;
- 2) зародження, зростання, зрілість, старіння;
- 3) підрозділ, відділення, підприємство, фірма.

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЇ

4.1. Сутність і роль конкурентних переваг у процесі стратегічного управління

Як свідчить досвід стратегічного менеджменту, підприємству важко контролювати досягнення жорстко визначених кінцевих результатів. Тому основний акцент в управлінні слід перенести на створення та підтримку його унікальних конкурентних переваг.

Конкурентні переваги підприємства — це:

- унікальні ресурси, якими володіє підприємство;
- стратегічно важливі для нього сфери бізнесу, які дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі [49];
- висока компетентність підприємства в певній сфері, яка надає найкращі можливості перемагати конкурентів, залучати споживачів і зберігати їх прихильність до товарів підприємства;
- будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство та яка надає йому перевагу над конкурентами [80; 82];
- ключові фактори успіху; від них залежать досягнення на ринку, конкурентні можливості, прибутковість підприємства [74].

Конкурентні переваги втілюються в товарах, які організація випускає та реалізує на ринку. Продаж товару, який має конкурентну перевагу чи виготовлений з використанням внутрішньої конкурентної переваги організації, дає змогу одержати ефект.

Для ефективного використання конкурентних переваг у стратегічному управлінні потрібно брати до уваги їх сутнісні характеристики й особливості:

- стратегія розвитку підприємства має ґрунтуватися на його конкурентних перевагах;
- основа конкурентних переваг — унікальні активи підприємства чи особлива компетентність у сферах діяльності, важливих для даного бізнесу;
- визначаючи конкурентні переваги, слід орієнтуватися на запити споживачів і пересвідчуватися в тому, що ці переваги

реальні, унікальні, відсутні для споживачів і сприймаються ними як такі;

- до загальних напрямів досягнення конкурентних переваг належать лідерство у витратах, диференціація продукції, фокусування (спеціалізація), ранній вихід на ринок, синергізм. Але залежно від специфіки товару, організації, ринку, галузі конкурентні переваги можуть набирати різноманітних форм;
- конкурентні переваги зазвичай реалізуються на рівні стратегічних бізнес-одиниць, вони складають основу ділової стратегії компанії;
- управління конкурентними перевагами слід провадити за тими самими функціями, що й управління іншими об'єктами (прогнозування, планування, організації, обліку та контролю, мотивації, регулювання);
- що більше переваг має організація перед наявними та потенційними конкурентами, то вища її конкурентоспроможність, життєздатність, ефективність, перспективність;
- конкурентні переваги в сучасному світі бізнесу перестали бути статичними. Вони змінюються під впливом інноваційного процесу (розробки нових технологій, зміни стилю життя та потреб споживачів, нового законодавства, рішень влади тощо). Тому для утримання конкурентних переваг потрібно постійно впроваджувати нововведення;
- конкурентні переваги не можуть бути вічними; вони виникають і зберігаються тільки за постійного вдосконалення всіх сфер діяльності. Можливість збереження конкурентних переваг залежить від джерел їх одержання, динамічності інноваційних процесів у організації, своєчасної заміни наявних конкурентних переваг на нові, перспективні;
- організація має захищати власні конкурентні переваги за допомогою патентів, ноу-хау, дотримання секретності, контролю над ресурсами, зв'язків із владними структурами, стимулювання персоналу;
- для збереження та поновлення конкурентних переваг у зв'язку зі змінами конкурентного середовища потрібен постійний моніторинг дій конкурентів і споживчих уподобань.

4.2. Типи конкурентних переваг

Пропонуємо таку класифікацію конкурентних переваг (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Типи конкурентних переваг

Конкурентні переваги класифікують за об'єктами вивчення, відношенням до організації, сферами діяльності, джерелами одержання та часом реалізації.

4.2.1. Конкурентоспроможність персоналу

Конкурентні переваги персоналу організації умовно поділяють на спадкові та набуті. *Спадкові* переваги — це загальні здібності, характер, темперамент, вольові якості, фізичні дані тощо. До *набутих* конкурентних переваг належать такі:

- ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички та вміння);
- інтелігентність, рівень культури;
- спрямованість мотивації діяльності, збалансованість особистих і організаційних цілей;

- ставлення (до праці, колег, клієнтів, проблем організації);
- рівень емоційності, витримка;
- комунікабельність, організованість, цілеспрямованість, відповідальність.

Конкурентні переваги працівників організації мають відповідати специфіці її діяльності, сприяти виконанню місії та реалізації стратегії розвитку.

4.2.2. Конкуренстоспроможність товару

Конкурентні переваги товару можна оцінювати такими інтегральними показниками.

1. **Якість товару** — сукупність його властивостей і характеристик, які дають можливість задовольняти певну потребу. Виділяють такі *основні показники якості*:

- функціональні характеристики, від яких залежить призначення та сфера використання товару (продуктивність, потужність, конструктивні й інші особливості);
- показники надійності (безвідмовність функціонування впродовж певного часу, довговічність, ремонтопридатність, можливість зберігання);
- показники технологічності (ресурсомісткість) — ступінь споживання паливно-енергетичних і матеріальних ресурсів, технологічна раціональність, новизна конструктивних елементів);
- показники безпеки;
- ергономічні, нормативні, екологічні показники.

2. **Ціна товару** (низькі витрати виробництва завдяки використанню ефекту масштабу, високий рівень уніфікації, безвідходна технологія, висока конкуренція постачальників, наявність товарів-замінників для споживачів товару, високий рівень конкуренції виробників даного товару).

3. **Витрати споживачів товару** (менші порівняно з конкурентами відносні витрати ресурсів на експлуатацію товару; висока ремонтпридатність товару, автоматизована система обліку відмов і витрат споживачів, високий рівень конкуренції виробників даного товару).

4. **Рівень сервісу** (надійний імідж виробника, обґрунтовані гарантії в супровідних документах, наявність потужностей для сервісного обслуговування; якісна упаковка товару).

На зазначені показники конкурентних переваг впливають зовнішні та внутрішні фактори [82] (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність товару

Зовнішні	Внутрішні
Конкурентоспроможність країни	Патентоспроможність конструкції товару (його структури, складу)
Конкурентоспроможність галузі	Конкурентоспроможність (економічність, раціональність, оперативність, адаптивність, стійкість) структури управління організації
Конкурентоспроможність регіону	Раціональність виробничої структури організації
Конкурентоспроможність організації, що виробляє товар	Рівень конкурентоспроможності (освіта, практичний досвід, фахова підготовка, мотивація) персоналу: робітників, фахівців, менеджерів організації.
Конкурентоспроможність товарів безпосередніх конкурентів	Розвиток інформаційних технологій в організації
Конкурентоспроможність постачальників ресурсів	Ефективність організації технологічних процесів і використання обладнання
Сила конкуренції виробників товарів-замінників	Конкурентоспроможність системи управління в організації
Виникнення нових потреб	
Рівень організації виробництва, праці й управління в посередників і ділових партнерів	
Активність контактних аудиторій (засобів масової інформації, спілок споживачів, громадських організацій)	

4.2.3. Конкурентоспроможність організації

Конкурентні переваги організації формують рівень її конкурентоспроможності, здатність вести успішну конкурентну боротьбу, а також сприяють ефективному використанню стратегічного потенціалу. Це не постійні характеристики, вони діють тільки в певний період. Зі змінами в діловому середовищі організації змінюються також і її конкурентні переваги щодо інших учасників галузевого ринку. **За сферами діяльності** виділяють кілька груп конкурентних переваг:

1) технологічні:

- якість наукових досліджень (особливо в наукомістких, високотехнологічних галузях);
- можливість інновацій у виробничому процесі;

- можливість розробки нових товарів;
- рівень опанування наявних технологій;

2) *виробничі:*

- низька собівартість продукції (економія завдяки масштабу виробництва);
- якість продукції (зменшення кількості дефектів, скарг, рекамацій);
- ефективне використання виробничих потужностей (це важливо в капіталомістких галузях);
- вигідне розміщення підприємства, яке дає змогу економити витрати на транспортування;
- доступ до кваліфікованої робочої сили;
- висока продуктивність праці;
- можливість виготовляти багато моделей продукції різних розмірів;
- можливість виконувати замовлення споживачів;

3) *збутові:*

- широка мережа оптових дистриб'юторів і дилерів;
- широке розповсюдження точок роздрібно́ї торгівлі;
- низькі витрати на реалізацію;
- можливість надавати сервісні послуги для споживачів;
- швидка доставка;

4) *маркетингові:*

- висока кваліфікація працівників відділу реалізації;
- зручна для клієнтів система технічної допомоги під час купівлі та використання продукції;
- акуратне виконання замовлень покупців (незначна кількість помилок і повернень);
- різноманіття моделей і видів продукції;
- мистецтво продажу;
- привабливий дизайн і упаковка;
- гарантії для покупців;

5) *професійні:*

- особливий талант (важливо в разі надання професійних послуг);
- ноу-хау в контролі над якістю;
- компетентність у дизайні;
- рівень оволодіння певною технологією;

- уміння проводити ефективну рекламу;
- спроможність швидко переводити продукцію зі стадії розробки в промислове виробництво;

6) *організаційні*:

- розвиток інформаційних систем;
- спроможність швидко реагувати на мінливу ринкову ситуацію (добре відлагоджений процес прийняття рішень, потрібно мало часу для виведення нових товарів на ринок);
- значний досвід і ноу-хау в менеджменті;

7) *інші конкурентні переваги*:

- сприятливий імідж підприємства в покупців;
- низькі загальні витрати (не тільки виробничі);
- вигідне розміщення (особливо для роздрібно́ї торгівлі та надання послуг);
- приємні в спілкуванні, доброзичливі працівники;
- доступ на фінансові ринки (важливо для підприємств, які працюють у ризикованих чи капіталомістких галузях);
- наявність патентів.

За відношенням до організації конкурентні переваги поділяють на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні конкурентні переваги ґрунтуються на специфічних властивостях товару, які створюють цінність для покупців завдяки скороченню витрат і підвищенню ефективності. Ці переваги збільшують “ринкову силу” фірми. Вона може продавати товари дорожче, ніж її конкуренти, які не забезпечують потрібного рівня якості.

Фірми, що мають зовнішні конкурентні переваги, застосовують стратегію диференціації, яка спирається на популярність відомої товарної марки, спроможність виробляти різноманітні варіанти високоякісної продукції для різних сегментів ринку.

Внутрішні конкурентні переваги ґрунтуються на спроможності фірми забезпечити низькі витрати виробництва, що дає змогу досягти нижчого рівня собівартості, ніж у конкурентів. Ці переваги — наслідок вищої продуктивності, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність і стійкість щодо зниження ціни продажу, нав’язаного ринком або конкурентами.

Підприємства, що мають внутрішні конкурентні переваги, застосовують стратегію лідерства у витратах, яка ґрунтується на організаційних і виробничих розробках.

За джерелами одержання конкурентні переваги організації поділяють на дві групи:

- *переваги високого рангу* діють довго та забезпечують вищу прибутковість. Вони зумовлені високою репутацією підприємства, наявністю кваліфікованого персоналу, патентів, проведенням НДДКР, розвиненим маркетингом на основі використання новітніх технологій, сучасним менеджментом, довгостроковими зв'язками з покупцями;
- *переваги низького рангу* пов'язані з наявністю дешевої робочої сили, доступністю джерел сировини тощо. Вони нестійкі, діють недовго, їх легко можуть "скопіювати" конкуренти.

За часом реалізації виділяють стратегічні й тактичні конкурентні переваги.

Стратегічні конкурентні переваги підприємство реалізує довго. Це розвиток НДДКР, підвищення кваліфікації персоналу, використання нових технологій, експортоорієнтована економічна політика, сучасна організація маркетингу.

Тактичні конкурентні переваги мають нетривалий термін реалізації. До них належать ефективна система мотивації персоналу, якісне сервісне обслуговування, використання ноу-хау в менеджменті.

4.2.4. Конкурентоспроможність галузі

Конкурентні переваги галузі багато в чому подібні до конкурентних переваг організацій (підприємств, компаній), які входять до неї. Їх поділяють на зовнішні та внутрішні (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Загальні конкурентні переваги галузі

Зовнішні	Внутрішні
1	2
Висока конкурентоспроможність країни. Активна державна підтримка малого та середнього бізнесу. Якісне правове регулювання економіки країни. Відкритість суспільства та ринків.	Велика потреба в продукції галузі. Оптимальний рівень концентрації, спеціалізації та кооперації в галузі. Оптимальний рівень уніфікації та стандартизації продукції галузі. Велика частка конкурентоспроможного персоналу в галузі.

1	2
<p>Високий науковий рівень управління економікою. Гармонізація національної системи стандартизації та сертифікації з міжнародною системою. Державна підтримка науки й інноваційної діяльності. Висока якість інформаційного забезпечення управління країною. Високий рівень інтеграції в межах країни та світового співтовариства. Низькі податкові ставки в країні. Низькі відсоткові ставки в країні. Доступні та дешеві ресурси. Якісна система підготовки та перепідготовки управлінських кадрів. Сприятливі кліматичні умови та вигідне географічне положення країни. Високий рівень конкуренції в усіх галузях.</p>	<p>Якісна інформаційна та нормативно-методична база управління в галузі. Конкурентоспроможні постачальники. Доступ до якісної дешевої сировини й інших ресурсів. Високий рівень нововведень (патентовані товари, технології, інформаційні системи). Конкурентоспроможні менеджери. Дієва система забезпечення конкурентоспроможності організацій галузі. Проведення сертифікації продукції. Ексклюзивність продукції галузі. Висока ефективність організації галузі. Велика частка експорту наукомістких товарів. Велика відносна частка конкурентоспроможних організацій.</p>

4.2.5. *Складові конкурентоспроможності регіону та країни*

Конкурентні переваги регіону (групи областей, області, району, міста) залежать від таких факторів:

- конкурентоспроможності країни;
- природно-кліматичних, географічних, екологічних, соціально-економічних параметрів регіону;
- підприємницької й інноваційної активності в регіоні;
- відповідності (відставання чи випередження) параметрів інфраструктури регіону міжнародним нормативам;
- рівня міжнародної інтеграції та кооперації регіону.

До **загальних конкурентних переваг країни** належать такі:

- значні витрати з державного бюджету на НДДКР;
- великі інвестиції в розвиток людини (на освіту, охорону здоров'я, соціальні потреби);
- стабільність політичної та правової системи країни;
- достатньо велика частка ВВП на душу населення;
- велика тривалість життя;
- ефективне використання ресурсів;

- оптимальний експорт;
- невисокий рівень інфляції;
- наявність природних ресурсів і сприятливий клімат, вигідне географічне положення країни;
- значна кількість конкурентоспроможних фірм;
- конкурентоспроможність трудових ресурсів;
- гнучкість фінансової системи;
- динамічність внутрішнього ринку;
- невелика державна заборгованість;
- високий рівень освіти населення;
- сильна конкуренція в усіх сферах діяльності;
- відкритість країни, високий рівень міжнародної інтеграції та кооперації;
- розвинена інфраструктура ринків і регіонів;
- низькі податкові та митні ставки;
- висока культура бізнесу;
- високий рівень інформаційного забезпечення управління країною.

4.3. Методи аналізу конкурентних переваг

Для проведення аналізу конкурентних переваг організації застосовують такі **методи**:

- кабінетні дослідження: робота з фінансовими документами, статистичною й іншою внутрішньофірмовою інформацією;
- спостереження й опитування споживачів, ділових партнерів і працівників підприємства за спеціальними методиками (діагностичні інтерв'ю);
- “мозковий штурм”, конференції й інші методи колективної роботи;
- експертні оцінки;
- бенчмаркінг (порівняльний конкурентний аналіз);
- метод аналізу профілю об'єкта;
- GAP-аналіз;
- LOTS-аналіз;
- SWOT-аналіз;
- методи портфельного аналізу з використанням матриць БКГ, І. Ансоффа, GE/McKinsey й інших;
- діловий комплексний аналіз (проект PIMS).

Частину названих методів (зокрема SWOT, портфельного аналізу) розкрито в наступних розділах, а деякі розглянемо зараз.

4.3.1. Бенчмаркінг (порівняльний конкурентний аналіз)

Бенчмаркінг (від англ. *bench* – місце, *marking* – позначення) являє собою:

- метод порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби;
- спосіб вивчення діяльності суб'єктів господарювання, насамперед конкурентів, для використання їх позитивного досвіду у власній роботі;
- метод копіювання організацією переваг головних конкурентів у всіх галузях техніки, технології, економіки й управління;
- постійний систематичний пошук, упровадження найкращої практики, що сприяє збільшенню продуктивності.

У світовій практиці бенчмаркінг використовують для зменшення виробничих витрат, підвищення ефективності виробництва та збільшення збуту продукції, раціоналізації організаційної структури тощо.

У процесі розвитку бенчмаркінг пройшов *п'ять етапів* [64]:

1) етап *реверсивного* бенчмаркінгу (1940–1980 рр.):

- орієнтація на продукт, вивчення технічних переваг продукції конкурентів і впровадження відповідних змін у власному виробництві;
- порівняння характеристик продукту, його функціональних можливостей і рентабельності з аналогічними пропозиціями конкурентів;
- конкурентний аналіз особливостей продукту, орієнтованих на ринок;

2) етап *конкурентного* бенчмаркінгу (1960–1990 рр.): комплексне порівняння параметрів внутрішніх процесів із показниками конкурентів;

3) етап *процесного* бенчмаркінгу (1980–2000 рр.):

- початок вивчення найкращої практики в інших галузях;
- поглиблення вивчення внутрішніх процесів, розширення наукової бази;

4) етап *стратегічного* бенчмаркінгу (почався в 90-х роках XX ст.):

- систематичне оцінювання стратегічних альтернатив і підвищення результативності бізнесу завдяки запозиченню успішних стратегій від зовнішніх партнерів;
 - оцінювання перспектив ділового партнерства;
 - орієнтація на довгострокове вдосконалення;
 - унесення фундаментальних змін у бізнес-процеси (реінжиніринг);
- 5) етап *глобального бенчмаркінгу* (почався з 90-х років ХХ ст.):
- вивчення досвіду глобальних компаній;
 - дослідження питань, пов'язаних із міжнародною торгівлею;
 - вивчення можливостей подолання міжнародних бар'єрів;
 - зменшення різниці між бізнес-процесами в глобальному середовищі.

За рівнем аналізу конкурентних переваг виділяють стратегічний і операційний бенчмаркінг.

Стратегічний бенчмаркінг — процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі та стратегіям поведінки конкурентів.

Операційний бенчмаркінг спрямований на забезпечення переваги над конкурентами (створення конкурентних переваг) у різних функціональних напрямках діяльності фірми: собівартості виробництва, ефективності продажу, досліджень, розробок тощо.

За об'єктами порівняння розрізняють загальний і функціональний бенчмаркінг.

Загальний бенчмаркінг — це порівняння показників виробництва та продажу власної продукції з показниками бізнесу багатьох виробників і продавців аналогічного товару.

Функціональний бенчмаркінг означає порівняння параметрів окремих функцій (операцій, процесів, методів роботи) підприємства з аналогічними параметрами найуспішніших конкурентів, що працюють у схожих умовах.

Процес проведення бенчмаркінгу в організації складається з кількох *стадій*:

- 1) планування: створення робочої групи; вибір параметрів (процесів) для порівняння з “базовими” фірмами-конкурентами;
- 2) дослідження: визначення системи показників, ключових факторів успіху, індикаторів результативності; ідентифікація підприємств — об'єктів для порівняння; збирання потрібних даних;

- 3) спостереження та збирання інформації про підприємства – об'єкти порівняння;
- 4) аналіз одержаної інформації;
- 5) розробка проекту змінення процесу (функції, виду діяльності);
- 6) техніко-економічне обґрунтування пропонованих змін;
- 7) упровадження змін у практику організації бізнесу;
- 8) контроль над бізнесом і остаточне оцінювання якості змін даної функції (процесу, операції, виду діяльності).

4.3.2. Метод аналізу профілю об'єкта

Профіль – це перелік характеристик об'єкта аналізу (підприємства, компанії) з погляду споживачів. Набір характеристик і їх оцінка можуть бути такими (рис. 4.2).

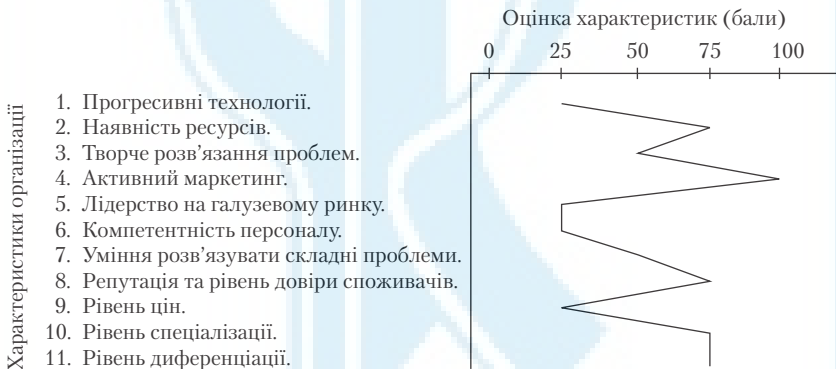


Рис. 4.2. Профіль характеристик організації

На основі результатів аналізу профілю організації керівництво має змогу точніше визначити сильні та слабкі сторони діяльності й конкурентні переваги, ефективно використовувати їх для підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

4.3.3. Метод GAP-аналізу

Метод GAP-аналізу розроблено в Стенфордському дослідницькому інституті (Каліфорнія, США). Це була спроба визначити

методи управління та розробки стратегії, які дають змогу привести стан справ компанії у відповідність до найвищого рівня прагнень її вищого керівництва та власників.

GAP-аналіз виконують у такій *послідовності*:

- 1) попередньо формулюють цілі діяльності на терміни від 1 до 5 років;
- 2) прогнозують динаміку норми прибутку згідно з визначеними цілями компанії;
- 3) виявляють розбіжності між цілями та прогнозами;
- 4) визначають варіанти інвестування для кожного підприємства компанії та прогнози результатів;
- 5) визначають загальні альтернативні конкурентні позиції для кожного підприємства та прогноз результатів;
- 6) розглядають інвестиції та варіанти стратегії для кожного підприємства;
- 7) узгоджують цілі та стратегії кожного підприємства з перспективами портфеля всієї компанії;
- 8) визначають розбіжності між попередніми цілями діяльності та прогнозом для кожного підприємства компанії;
- 9) уточнюють профіль можливих придбань нових підприємств;
- 10) визначають ресурси, потрібні для таких придбань, і їх можливий вплив на стратегічний портфель компанії;
- 11) переглядають цілі та чинні стратегії підприємств для ефективного використання конкурентних переваг.

Цей метод аналізу можна застосовувати як для окремого підприємства, так і для об'єднання підприємств.

4.3.4. Метод LOTS-аналізу

Метод LOTS-аналізу (від швед. *lots* — лоцман) розроблено 1980 р. Головна його ідея полягає в тому, що кожна організація має формувати й пристосовувати свої конкурентні переваги та дії до вимог покупців. Методика LOTS передбачає глибоке, послідовне обговорення таких проблем і напрямів діяльності підприємства:

- наявного стану справ;
- стратегії розвитку;
- довгострокових цілей;
- короткострокових цілей;
- методів і об'єктів аналізу;

- кадрового потенціалу;
- планів розвитку;
- організації менеджменту;
- звітності.

Кінцева мета LOTS-аналізу — розробка бізнес-політики, за допомогою якої організація, підрозділ або працівник зможуть ефективніше формувати й використовувати власні конкурентні переваги.

Контрольні питання та завдання

1. Сутність конкурентних переваг і їх роль у процесі стратегічного управління підприємством.
2. Види конкурентних переваг за класифікацією М. Портера.
3. Конкурентні переваги залежно від сфери діяльності організації.
4. Фактори, що впливають на процес створення й утримання конкурентних переваг.
5. Використання конкурентних переваг під час розробки стратегії розвитку підприємства.
6. Методи аналізу конкурентних переваг підприємств.
7. Бенчмаркінг як метод вивчення конкурентних переваг.
8. Визначте основні конкурентні переваги та рівень їх використання на обраному вами підприємстві.
9. Проаналізуйте конкурентні переваги обраного вами підприємства одним із відомих вам методів.

Контрольні тести

Варіант 1

1. Конкурентні переваги підприємства є внутрішніми, якщо вони ґрунтуються:

- 1) на особливих якостях товару, що створюють цінність для покупців;
- 2) професійно проведеному SWOT-аналізі підприємства без залучення зовнішніх експертів;
- 3) можливості підприємства забезпечити нижчі витрати виробництва товарів, ніж у конкурентів;
- 4) розробці двовимірних матриць із залученням зовнішніх незалежних експертів.

2. Підприємства, які мають зовнішні конкурентні переваги, зазвичай застосовують стратегію:

- 1) диференціації високоякісних, відомих товарів;
- 2) низьких витрат у масовому виробництві немарочних стандартних товарів;
- 3) виділення бізнес-одиниць на кожному рівні управління;
- 4) боротьби з галузевими групами конкурентів.

3. Концепцію конкурентних переваг розробив:

- 1) І. Ансофф;
- 2) А. Дж. Стрікланд;
- 3) А. Чандлер;
- 4) М. Портер.

4. Зазначте конкурентні переваги, які сприяють успішній реалізації стратегії диференціації:

- 1) відмінності в товарних марках мають невелике значення для покупців;
- 2) підприємство володіє відомою, популярною товарною маркою;
- 3) висока еластичність попиту щодо ціни;
- 4) конкуренти не можуть швидко та без значних витрат зімітувати ознаки диференціації.

5. До методів аналізу конкурентних переваг організації не належать:

- 1) спостереження, опитування споживачів, ділових партнерів і працівників підприємства;
- 2) франчайзинг, факторинг, лізинг;
- 3) бенчмаркінг, експертні оцінки;
- 4) SWOT-аналіз.

Варіант 2

1. Конкурентні переваги підприємства є зовнішніми, якщо вони ґрунтуються:

- 1) на ефективній маркетинговій підтримці його діяльності;
- 2) особливих якостях товару, що створюють цінність для покупців;
- 3) концепції сегментації цільового ринку;
- 4) можливості забезпечити нижчі витрати виробництва товарів, ніж у конкурентів.

2. Підприємства, які мають внутрішні конкурентні переваги, зазвичай застосовують стратегію:

- 1) низьких витрат у масовому виробництві немарочних товарів;
- 2) низьких витрат у разі диференціації високоякісних марочних товарів;
- 3) диференціації високоякісних відомих товарів;
- 4) відмови від маркетингового забезпечення збуту.

3. До конкурентних переваг високого рангу належать:

- 1) дешева робоча сила;
- 2) доступність джерел сировини;
- 3) довгострокові зв'язки з покупцями;
- 4) наявність кваліфікованого персоналу.

4. Для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби, метод порівняльного аналізу – це:

- 1) маркетинг;
- 2) бенчмаркінг;
- 3) LOTS-аналіз;
- 4) GAP-аналіз.

5. Орієнтація на продукт, вивчення технічних переваг продукції конкурентів і впровадження відповідних змін у власному виробництві – це особливості бенчмаркінгу:

- 1) конкурентного;
- 2) реверсивного;
- 3) процесного;
- 4) стратегічного.

Частина II

ТИПИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Найпоширеніші перевірені практикою та висвітлені в літературі стратегії можна класифікувати за такими ознаками [6; 12; 18; 40; 49; 61; 93].



СТРАТЕГІЇ ЩОДО ПРОДУКТУ

5.1. Стратегія низьких витрат

5.1.1. Економічна сутність і типи витрат підприємства

Витрати виробництва та реалізації продукції — це вартісна оцінка природних ресурсів, сировини, матеріалів, палива, енергії, основних фондів, трудових ресурсів, використовуваних у процесі виробництва та збуту продукції.

Забезпечення низьких витрат виробництва та збуту — важлива складова конкурентоспроможності підприємств, особливо тих, які виробляють стандартизовану недорогу продукцію середньої якості для широкого ринку.

Низькі витрати дають підприємству змогу одержувати додаткові прибутки, збільшувати частку галузевого ринку за допомогою зниження цін, захищатися від диктату великих постачальників, у разі потреби використовувати низькі ціни як вхідний галузевий бар'єр для конкурентів.

Для глибшого усвідомлення ролі витрат у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства розглянемо їх класифікацію (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Класифікація витрат підприємства

Класифікаційна ознака	Види витрат	Стисла характеристика витрат
1	2	3
Економічний зміст	Матеріальні витрати	Вартість сировини та матеріалів, які придбані в інших підприємств і організацій і входять до складу вироблюваної продукції
		Вартість куплених матеріалів, комплектувальних виробів, напівфабрикатів, використовуваних у процесі виробництва продукції (робіт, послуг) для забезпечення нормального технологічного процесу

Продовження табл. 5.1

1	2	3
		<p>Вартість придбаного палива й енергії всіх видів, витрачених на технологічні й інші виробничі потреби підприємства</p> <p>Вартість виконання сторонніми організаціями чи структурними підрозділами підприємства робіт і послуг виробничого характеру, які не належать до основного виду діяльності</p> <p>Витрати на оплату праці</p> <p>Заробітна плата працівників, надбавки та доплати до тарифних ставок і окладів</p> <p>Оплата щорічних відпусток, винагороди за вислугу років</p> <p>Оплата навчальних відпусток працівникам, які навчаються, інші витрати</p> <p>Відрахування на соціальні заходи</p> <p>Обов'язкові відрахування за визначеними законодавством нормами</p> <p>Амортизація основних фондів</p> <p>Сума амортизаційних відрахувань на повне відновлення основних виробничих фондів, обчислена згідно з чинними нормами</p> <p>Інші витрати</p> <p>Оплата відсотків за короткотермінові кредити банків</p> <p>Платежі з обов'язкового страхування власності підприємства</p> <p>Оплата послуг банків</p> <p>Податки, збори й інші передбачені законодавством платежі</p> <p>Оплата послуг зв'язку</p>
<p>Об'єкти виникнення, призначення та місце виробництва</p>	<p>Статті калькуляції</p>	<p>Сировина й основні матеріали без поворотних відходів</p> <p>Придбані комплектувальні вироби та напівфабрикати, не включені до основних фондів</p> <p>Додаткові чи допоміжні матеріали</p> <p>Паливо на технологічні потреби</p> <p>Витрати на енергетичні потреби</p> <p>Заробітна плата виробничих працівників</p> <p>Нарахування на заробітну плату</p>

Продовження табл. 5.1

1	2	3
		Витрати на утримання й експлуатацію обладнання
		Амортизація основних засобів
		Витрати транспортних підрозділів (транспорту підприємства)
		Витрати на підготовку й організацію виробництва
		Втрати від браку
		Інші цехові, загальноорганізаційні, виробничі та невиробничі (комерційні) витрати
Характер участі у виробничому процесі	Основні	Безпосередньо пов'язані з виробничим процесом
	Накладні	Пов'язані з обслуговуванням виробництва й управлінням
Спосіб віднесення на собівартість окремого виду продукції	Прямі	Можуть бути прямо включені до собівартості окремих видів продукції на основі визначених норм (основні та допоміжні матеріали, напівфабрикати, закуплені вироби, паливо й енергія для технологічних потреб, заробітна плата працівників виробництва)
	Непрямі	Пов'язані з діяльністю цеху чи всього підприємства. Їх не відносять до собівартості конкретних видів продукції, включають до собівартості за допомогою розподілу між видами продукції, вироблюваної згідно із запровадженими нормами. До непрямих належать витрати з утримання й експлуатації обладнання, зношення інструментів і устаткування, транспортні витрати, цехові, загальнозаводські, позавиробничі
Ступінь залежності від обсягів виробництва продукції	Постійні	Не залежать від обсягів випуску продукції, існують і за нульових обсягів виробництва. До них відносять вартість обладнання, відсотки за позиками та кредитами, амортизаційні відрахування, витрати на охорону, рекламу, страхові внески, оплату праці управлінського персоналу тощо
	Змінні	Залежать від обсягів виробництва продукції, але ця залежність різна за різних обсягів ви-

Закінчення табл. 5.1

1	2	3
		<p>робництва. У разі невеликих обсягів виробництва змінні витрати достатньо великі. Зі збільшенням обсягів виробництва продукції обсяг змінних витрат зменшується, бо починає діяти ефект економії на масштабах виробництва. Потім, коли починає діяти закон зменшення прибутковості, темпи зростання змінних витрат перевищують темпи зростання виробництва. До змінних відносять витрати на сировину, матеріали, енергію, транспортні послуги, заробітну плату працівників тощо</p>
<p>Етапи формування витрат залежно від ступеня готовності, місця їх проведення й обсягів</p>	Технологічні	<p>Витрати на технологічний процес виготовлення продукції: на сировину, паливо, енергію, технологічні потреби, заробітну плату виробничих працівників, технологічне обслуговування, закупівлю інструментів, устаткування та матеріалів</p>
	Цехові	Технологічні витрати
		Вартість напівфабрикатів і послуг інших підрозділів
		Витрати на закупівлю комплектувальних виробів
		Витрати на управління виробництвом і його обслуговування в межах цеху
	Виробничі	Цехові та загальногосподарські витрати на підприємстві (утримання адміністративно-технічного персоналу)
		Амортизаційні відрахування від вартості споруд
		Витрати на охорону праці й техніку безпеки, науково-дослідну та конструкторську роботу, підготовку кадрів і відрядження
		Страхування майна
	Повні	<p>Сума витрат підприємства на виробництво та збут продукції за її видами. Включає виробничі та невиробничі (комерційні) витрати, пов'язані з реалізацією продукції. До невиробничих (комерційних) відносять витрати на вивчення ринку, рекламу продукції, упаковку, комісійні витрати організаціям збуту, витрати на проведення ярмарків тощо</p>

Витрати підприємства можна збільшити чи зменшити за допомогою двох груп *факторів*: структурних і організаційних. До *структурних* факторів належать економія на масштабах виробництва, ефект кривої досвіду, технологічні вимоги, інтенсивність капіталовкладень, широта товарного асортименту, до *організаційних* — удосконалення праці менеджерів і персоналу, організаційні можливості підприємства щодо забезпечення якості продукції та виробничого процесу, тривалість періоду виведення нової продукції на ринок, використання наявних потужностей, ефективність управління та взаємодії підприємства з постачальниками для зниження власних витрат.

5.1.2. Зміст і умови застосування стратегії низьких витрат

Стратегія низьких витрат орієнтує керівництво підприємства на широкий ринок і виробництво значних обсягів стандартизованої недорогої продукції середньої якості. Вона спрямована на досягнення конкурентних переваг завдяки нижчій собівартості продукції порівняно з конкурентами на галузевому ринку. Це дає підприємству змогу одержувати додаткові прибутки, збільшувати власну частку галузевого ринку за допомогою зниження цін, захищатися від диктату великих постачальників, у разі потреби застосовувати низькі ціни як вхідний галузевий бар'єр для конкурентів.

На підприємствах із такою стратегією структура управління ієрархічна. Потрібно ставити кількісні цілі, жорстко контролювати витрати. Орієнтовані на низькі витрати виробники формують корпоративну культуру, спрямовану на економію, зменшення витрат, активне дотримання бюджетних вимог, широку участь персоналу в контролі над рівнем витрат.

Підприємству доцільно застосовувати стратегію низьких витрат за таких умов:

- коли рівень інфляції низький, національна валюта стабільна; за високих темпів інфляції ця стратегія неперспективна;
- попит на продукцію високоеластичний за ціною й однорідний;
- галузева продукція стандартизована, і покупець може купити її в різних продавців;
- переважає цінова конкуренція; визначальний фактор для покупців — ціна, а не якість і особливості продукції;
- відмінності в товарних марках не мають великого значення для покупців; їхні витрати, пов'язані з переходом від одного товару до іншого, невеликі;

- на галузевому ринку діють кілька потужних покупців, які можуть диктувати умови угод і знижувати ціни;
- підприємство контролює значну частку галузевого ринку, має доступ до джерел дешевої сировини, робочої сили чи інших джерел зниження собівартості продукції.

5.1.3. Концепція ланцюга цінностей

Концепцію ланцюга цінностей розробив М. Портер для проведення стратегічного аналізу витрат підприємства порівняно з конкурентами та їх зниження [61; 74].

Діяльність підприємства з виготовлення кінцевої продукції (надання послуг) можна поділити на окремі елементи: дії, функції, операції. Після виконання кожної операції до кінцевої продукції додається певна цінність, яку сприйматиме й оплачуватиме споживач. Водночас кожна операція пов'язана з певними витратами, наприклад:

- у целюлозно-паперовій промисловості це вирощування лісу, його вирубування, виготовлення целюлози, виробництво паперу, друкування видань;
- у виробництві побутової техніки — виготовлення запасних частин і компонентів, складання, оптова торгівля, роздрібний продаж;
- у виробництві безалкогольних напоїв — виготовлення сиропу й інших компонентів, закупорювання пляшок і банок, оптова торгівля, утилізація відходів;
- у комп'ютерному забезпеченні — програмування, записування інформації, маркетинг, розповсюдження;
- у готельному бізнесі — реєстрація та виписування з готелів, утримання та прибирання приміщень, забезпечення харчування, обслуговування клієнтів, проведення зборів і конференцій, виконання розрахунків.

М. Портер називає перелік дій із виготовлення кінцевої продукції ***ланцюгом цінностей***, а кожен дію (операцію, функцію), у разі виконання якої до кінцевої продукції додається певна цінність, — ***ланкою*** ланцюга цінностей.

Ланцюг цінностей — важливий інструмент стратегічного аналізу структури витрат і їх рівня в кожному виді основної та допоміжної діяльності підприємства (рис. 5.1).

Ланцюг цінностей постачальників

Ланцюг цінностей підприємства

Ланцюг цінностей каналів збуту

Ланцюг цінностей покупців

ОСНОВНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Матеріально-технічне забезпечення	Виробництво	Товарорух	Маркетинг і продаж	Сервісне обслуговування	ПРИБУТОК
Технологічний розвиток					
Управління персоналом					
Загальне управління					
Управління інфраструктурою					

ДОПОМІЖНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Рис. 5.1. Ланцюг цінностей підприємства

До основних видів діяльності підприємства належать такі:

- 1) матеріально-технічне забезпечення — придбання палива, енергії, сировини, компонентів, товарів від продавців; приймання, зберігання та сортування продукції постачальників; контроль над матеріально-технічними запасами й управління ними;
- 2) виробництво — перетворення потоку сировини на кінцевий продукт (виготовлення, збирання, пакування, забезпечення функціонування обладнання, його встановлення, сертифікація якості товару тощо);
- 3) доставляння товару до споживачів — складування кінцевого продукту, обробка замовлення, складання розкладу, відвантаження, транспортування;
- 4) продаж і маркетинг — дослідження ринку, маркетингове планування, реклама та просування товарів на ринок, підтримка дилерів і дистриб'юторів;
- 5) сервісне обслуговування — допомога покупцям у встановленні та доставлянні запасних частин, обслуговуванні й ремонті, технічне сприяння, інформування покупців, розглядання скарг.

Назвемо *допоміжні види діяльності підприємства*:

- 1) технологічний розвиток — дослідження й розвиток продукції, поліпшення процесу проектування, удосконалення обладнання, розвиток матеріального забезпечення, системи телекомунікацій, комп'ютерні розробки, розвиток комп'ютерної системи підтримки;
- 2) управління персоналом — види діяльності, що стосуються наймання працівників, підготовки, розвитку та соціального забезпечення персоналу;
- 3) загальне управління — види діяльності, пов'язані із загальним керівництвом, бухгалтерією та фінансами, юридичними питаннями, безпекою й охороною конфіденційності, інформаційною системою управління, іншими функціями вищого керівництва;
- 4) забезпечення діяльності інфраструктури — енергетичного, ремонтного, інструментального, складського, транспортного господарства підприємства.

Щоб реально оцінити конкурентоспроможність підприємства за витратами, менеджери мають виконати такі дії:

- 1) розробити ланцюг цінностей для підприємства;
- 2) визначити зв'язки між різними видами діяльності всередині ланцюга цінностей підприємства, а також зв'язки з постачальниками та споживачами;
- 3) виявити види діяльності, визначальні для задоволення потреб споживачів і успіху на ринку;
- 4) оцінити витрати підприємства та порівняти структуру витрат із показниками конкурентів.

5.1.4. Способи зменшення витрат

Як видно з рис. 5.2, ланцюг цінностей підприємства-виробника належить системі комерційних відносин, яка містить ланцюги цінностей постачальників (на початку) та дистриб'юторів і споживачів (у кінці).

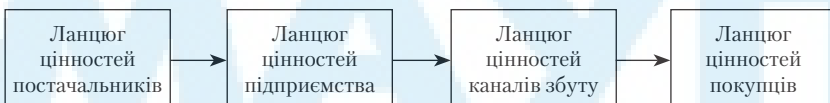


Рис. 5.2. Розширений варіант ланцюга цінностей

Для виробника, який реалізує стратегію низьких витрат, це означає, що слід не тільки вживати комплекс заходів зі зниження витрат у межах власного підприємства, а й працювати в цьому напрямі з постачальниками та дистриб'юторами. Розглянемо ці заходи.

Витрати підприємства в ході роботи з постачальниками можна зменшити за допомогою таких дій:

- забезпечення доступу до джерел дешевих ресурсів або їх монопольного контролю;
- обговорення з постачальниками можливостей зниження цін; спільної праці з ними в цьому напрямі, перетворення їх на ділових партнерів;
- регресивної (зворотної) інтеграції для підсилення контролю над постачанням ресурсів і перетворення цієї функції з витратної на прибуткову;
- використання дешевих товарів-замінників;
- вибору оптимальних форм і методів постачання (транзитної чи складської форми, розмірів і періодичності постачань тощо);
- вибору підприємств-постачальників так, щоб можна було зменшити витрати й забезпечити потрібні обсяги, асортимент і якість ресурсів;
- організації контролю над якістю постачання; використанням підрозділів і служб підприємства за призначенням, збереженням, економією матеріально-технічних ресурсів;
- оптимізації обсягів і асортименту запасів матеріально-технічних ресурсів на складах підприємства, а в разі потреби й у міру можливості — переходу до постачання точно в термін;
- удосконалення системи обліку матеріально-технічних ресурсів;
- виваженого підходу до оцінювання можливостей закупівлі нового обладнання та технічних розробок; якщо технологія в галузі розвивається швидко, то краще почекати, поки не з'явиться обладнання другого та третього покоління, яке завжди значно дешевше й ефективніше, ніж обладнання першого покоління;
- компенсації високих витрат постачання, скорочення їх в інших ланках ланцюга цінностей (наприклад, на підприємстві-виробнику чи в дистриб'юторів).

Для зменшення *витрат власне на підприємстві* можна вживати таких заходів:

- зменшення внутрішнього бюджету підприємства;
- удосконалення методів праці й організації технологічного процесу (підвищення продуктивності праці, коефіцієнта використання активів, ефективності ключових видів діяльності тощо);
- вилучення з виробничого процесу та передання іншим підприємствам-підрядникам операцій з високими витратами;
- переміщення високовитратних видів діяльності в ті регіони, де їх можна виконувати дешевше, наприклад: трудомісткі складальні виробництва варто розміщувати в регіонах із дешевою робочою силою; матеріаломістке виробництво — біля джерел сировини, щоб зменшити транспортні й інші витрати; наукомісткі виробництва — там, де є кваліфікована робоча сила та не потрібні додаткові витрати на навчання; виробництва, для яких потрібні великі території, — у регіонах з низькою ціною на землю;
- інвестування коштів у ресурсощадні технології (автоматизацію, робототехніку, гнучкі виробничі системи, комп'ютерний контроль);
- удосконалення етапів технологічного процесу з найвищими витратами, якщо інвестиції в нове обладнання вже зроблено;
- створення дешевих для виробництва моделей продукції;
- розробка простішого й економічнішого дизайну товару;
- визначення оптимальних обсягів виробництва (з урахуванням попиту на продукцію, сезонних коливань завантаження потужностей, ефекту масштабу виробництва й інших чинників);
- жорсткий контроль над постійними витратами, зокрема накладними;
- вивчення, аналіз та імітація товарів, розробок і будь-яких дій конкурентів, які дають змогу зменшити витрати підприємства;
- компенсація високих витрат виробництва за допомогою їх зменшення в інших ланках ланцюга цінностей (наприклад, у постачальників чи дистриб'юторів).

Додатково розглянемо заходи із забезпечення ресурсозберігання на рівні підприємства, запропоновані російським автором Р. А. Фатхутдіновим (рис. 5.3) [79; 81].

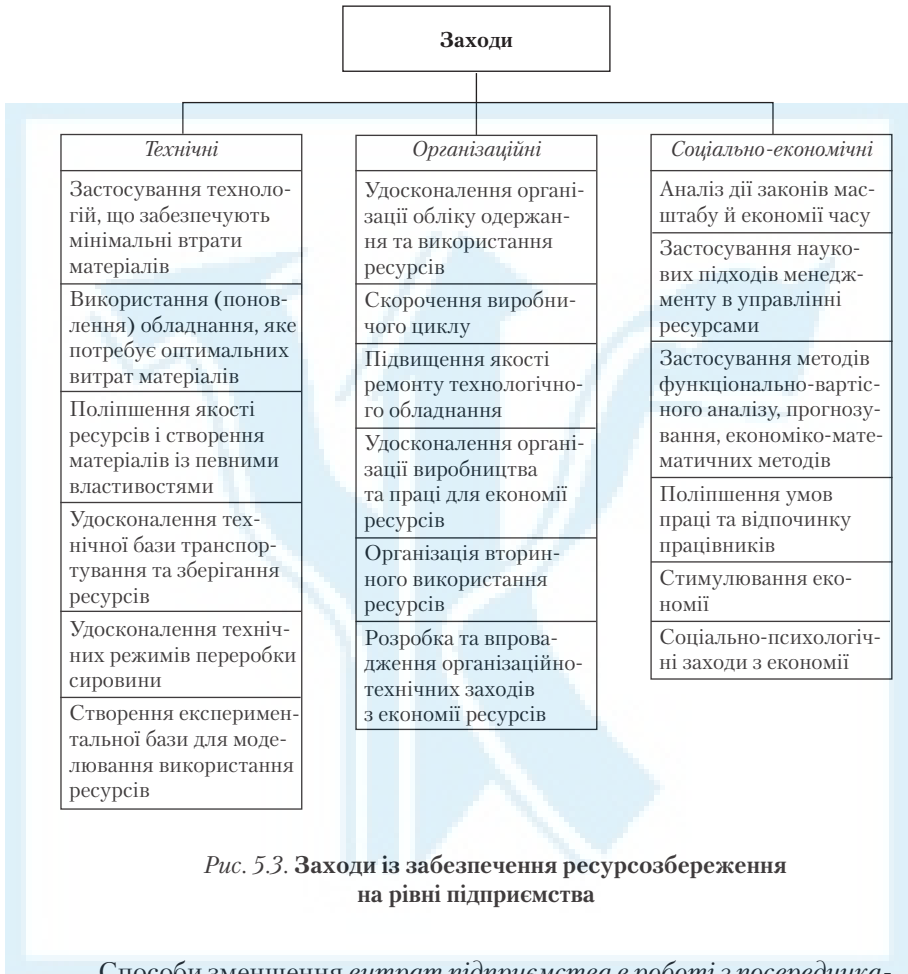


Рис. 5.3. Заходи із забезпечення ресурсозбереження на рівні підприємства

Способи зменшення витрат підприємства в роботі з посередниками (оптовими та роздрібними торговцями):

- тісний контакт з учасниками каналів розподілу для знаходження взаємовигідних можливостей зменшення витрат;
- перехід до економічнішої стратегії розподілу продукції, наприклад стратегії прогресивної інтеграції, у межах якої підприємство підсилює контроль над процесом просування власної продукції;
- застосування спільної з дистриб'юторами реклами;

- запровадження маркетингових підходів, які скорочують необґрунтовано великі витрати й прибутки оптових і роздрібних торговців;
- протидія необґрунтованому розширенню товарного асортименту;
- відмова від дорогих супутніх послуг, застосування економічніших варіантів організації сервісного обслуговування;
- перенесення виробничих потужностей ближче до споживачів;
- компенсація високих витрат розподілу продукції їх зниженням в інших ланках ланцюга цінностей (наприклад, у постачанні та виробництві).

5.1.5. Ризики застосування стратегії низьких витрат

Незважаючи на значні конкурентні переваги, які забезпечує для підприємства стратегія низьких витрат, вона має й слабкі сторони:

- інфляційне зростання витрат, яке зводить нанівець зусилля підприємства зі зменшення собівартості продукції;
- загроза швидкого копіювання конкурентами розробок підприємства зі зменшення витрат;
- поява нових технологій, досконаліших товарів;
- зосередження тільки на зменшенні витрат й ігнорування інших важливих аспектів, над якими потрібно працювати для збільшення продажу (підвищення якості продукції, розробка нових її модифікацій, пропозиція сервісних послуг);
- зміна потреб споживачів, їх чутливості до цін і надання переваги якості товару й іншим неціновим факторам;
- запізнення підприємства з реакцією на ринкові зміни внаслідок зосередження лише на проблемах зниження витрат.

5.2. Стратегія диференціації

5.2.1. Сутність і умови застосування стратегії

Стратегію диференціації застосовують відомі компанії. Вона полягає у виробництві різноманітних модифікацій високоякісної популярної марочної продукції для ринку з неоднорідним попитом. При цьому основне завдання підприємства — забезпечити унікальність та вищу цінність продукції для покупців із погляду якості, особливих

характеристик, методів збуту, сервісного обслуговування порівняно з конкурентами.

Застосовувати цю стратегію доцільно за таких умов:

а) на підприємстві:

- імідж виробника надійної продукції, технічне лідерство в галузі;
- володіння ноу-хау, недосяжними для конкурентів;
- розвинена служба НДДКР і гнучке виробництво, що дає змогу оперативної модифікувати продукцію відповідно до змін вимог ринку;
- атмосфера творчості, залучення найкращих працівників до співпраці;
- висока якість продукції чи послуг;
- споживачі виділяють і цінують низку відмітних властивостей продукції;
- високопрофесійна маркетингова служба, на функціонування якої витрачаються достатньо великі ресурси;
- збут продукції поєднано із супутніми послугами;

б) на ринку:

- чимало покупців визнають характеристики продукції цінними для себе;
- переважає нецінова конкуренція;
- попит на продукцію різноманітний за структурою;
- конкуренти не можуть швидко та без значних витрат зімітувати ознаки диференціації.

У разі застосування стратегії диференціації зростають такі витрати ведення бізнесу:

- 1) на модифікацію продукції, тому що розробка модифікованих варіантів товару для повнішого задоволення потреб представників різних сегментів ринку потребує додаткових ресурсів на проведення науково-дослідних робіт, технічне забезпечення розробок, закупку спеціального обладнання;
- 2) виробничі витрати, оскільки виробництво невеликих партій різних видів продукції обходиться підприємству значно дорожче, ніж виробництво великих обсягів однотипної продукції (не діє ефект масштабу виробництва), але якщо обсяги виробництва різних варіантів продукції значні, то витрати на одиницю продукції зменшуються;

- 3) адміністративні витрати, бо підприємство має розробляти маркетингові плани для кожного сегмента ринку, для чого потрібні додаткові маркетингові дослідження, аналіз обсягу збуту, витрати на рекламу, планування й управління каналами збуту;
- 4) витрати на управління товарно-матеріальними запасами, оскільки робота з широкою номенклатурою товарно-матеріальних запасів обходиться дорожче, ніж управління вузьким переліком товарів та інших матеріальних ресурсів;
- 5) витрати на рекламну діяльність й інші заходи з просування товарів на ринок, тому що для виходу на різні сегменти ринку підприємство має проводити окремі рекламні кампанії та заходи з просування товарів, розміщувати рекламу в засобах масової інформації, що значно підвищує витрати.

5.2.2. Напрями диференціації

Підприємство добирає напрями диференціації з урахуванням таких *критеріїв*:

- важливість і привабливість для багатьох покупців;
- неповторність, неможливість використання чи копіювання конкурентами;
- забезпечення суттєвої переваги над іншими способами одержання таких самих благ;
- доступність і відчутність для споживачів;
- прийнятність для покупців за ціною;
- рентабельність для підприємства.

Таким критеріям відповідають п'ять основних *напрямів* диференціації, застосовуваних підприємствами в практиці бізнесу. Розглянемо продуктову, сервісну диференціацію, диференціацію персоналу, каналів розподілу продукції, іміджу підприємства.

Продуктова диференціація — це пропонування продукції підприємства з кращими характеристиками й дизайном, ніж у конкурентів. Її основа — товарний асортимент продукції підприємства, тобто група аналогічних або тісно пов'язаних між собою товарів.

Охарактеризуємо *основні показники продуктової диференціації*.

1. *Додаткові можливості* розширяють основну функцію продукту. При цьому вихідна точка — максимально спрощена версія товару. Підприємство може розробляти нові модифікації товару, надаючи базовій моделі додаткові можливості. Це може сприяти залученню нових покупців.

2. *Якість продукції* може бути чудовою, високою, середньою та низькою. Виробник має порівнювати її з потребами цільового ринку та якістю товарів конкурентів. Прибутки підприємств, які виробляють продукцію з високою якістю, значно перевищують прибутки виробників низькоякісної продукції завдяки можливості встановлювати високі ціни, великій кількості повторних купівель, прихильності споживачів до товарної марки. З іншого боку, необґрунтоване підвищення якості призводить до зменшення кількості споживачів, які готові платити за унікальний продукт. У межах продуктової диференціації застосовують кілька варіантів стратегій зміни якості виробів:

- постійного поліпшення продукції, що часто збільшує прибутки та частку ринку підприємства;
- підтримки якості продукції на певному рівні;
- поступового зниження якості продукції для компенсації попередніх витрат у надії на те, що покупці не помітять змін.

3. *Довговічність* — тривалість служби виробу в нормальних і важких умовах експлуатації.

4. *Надійність* — показник імовірності нормального функціонування (без несправностей або відмов) продукту впродовж певного часу.

5. *Ремонтпридатність* — ступінь складності відновлення процеспроможності несправного виробу.

6. *Стилістичне рішення* відображає сприйняття товару споживачами.

7. *Дизайн* — сукупність показників, від яких залежить зовнішній вигляд і функціонування продукту з погляду вимог споживача.

Сервісна диференціація — це пропонування різноманітних і якісніших порівняно з конкурентами послуг, супутніх продукції підприємства. Вона може стати ключовим фактором у конкурентній боротьбі, коли диференціація фізичної продукції підприємства проблематична, невігідна чи неможлива.

В умовах конкуренції значення високоякісного сервісного обслуговування зростає внаслідок кількох обставин. Налагоджений сервіс допомагає виробникові формувати перспективний, достатньо стабільний ринок для своїх товарів. Висока конкурентоспроможність продукції значною мірою залежить від високоякісного сервісу. Сервіс — достатньо прибутковий бізнес. Добре налагоджений сервіс — незмінна умова високого авторитету й позитивного іміджу підприємства-виробника.

Покупці та клієнти цінують насамперед такі *аспекти сервісної диференціації*:

- простоту оформлення замовлень;
- швидке та пунктуальне доставляння товарів;
- монтаж і обслуговування (це особливо важливо для складної продукції та технологічного обладнання);
- навчання персоналу підприємств-покупців правильного й ефективного використання обладнання;
- консультування споживачів, забезпечення їх додатковою інформацією та слухними порадами щодо користування продукцією;
- якість обслуговування та ремонту;
- додаткові послуги, наприклад пільги, контракти на технічне обслуговування, вигідні умови, гарантії.

У межах сервісної диференціації потрібно приймати рішення щодо організації системи сервісу споживачів і клієнтів підприємства. Залежно від особливостей ринкової ситуації, розміщення підприємства, характеристик продукції та потреб клієнтів можна добрати такі *варіанти організації системи сервісу*.

1. Сервіс провадить персонал підприємства-виробника. Цей варіант доцільний тоді, коли продукція підприємства складна, покупців небагато, а обсяги сервісу достатньо великі та потребують висококваліфікованих фахівців. У такому разі слід налагоджувати прямі контакти між персоналом виробника та покупця; сервісні служби швидко, без розголошення усувають будь-які несправності; розробники отримують цінну інформацію про результати роботи виробів у реальних умовах експлуатації.

2. Сервіс виконує персонал філії підприємства-виробника. Тоді спеціалісти сервісу максимально наближені до місць використання продукції. Такий варіант прийнятний на етапі достатньо широкого розповсюдження товару, коли покупців багато.

3. Відповідальність за організацію сервісу передано виробникам обладнання, запасних частин, деталей і вузлів. Такий варіант застосовують у разі обслуговування складної техніки: морських суден, транспортних і пасажирських літаків, електростанцій. При цьому підприємствам не потрібно витратити кошти на підготовку власного персоналу багатьох спеціальностей.

4. Виконання сервісних робіт доручають незалежній спеціалізованій фірмі. Тоді виробник не організує сервісне обслуговування,

а відраховує кошти посередників. При цьому погіршується зворотний зв'язок між виробником і кінцевими споживачами продукції. Такий варіант доцільний для організації сервісу товарів індивідуально-го споживання та масового попиту.

5. Сервіс здійснюють посередники (агентські фірми, дилери), які повністю відповідають за якість продукції та задовольняють претензії щодо її обслуговування. Такий підхід традиційно застосовують у сервісі автомобілів, сільськогосподарської та шляхобудівної техніки. Посередник добре знає своїх покупців, умови експлуатації техніки, кваліфікацію споживачів.

6. Роботи з технічного обслуговування доручають персоналу підприємства-покупця. Цей варіант прийнятний тоді, коли техніку експлуатує підприємство, яке саме виробляє складне промислове обладнання.

Диференціація персоналу – це наймання та тренінг персоналу, який працює з клієнтами ефективніше, ніж персонал конкурентів. Ця стратегія особливо дієва в комплексі із сервісною диференціацією у сфері послуг.

Диференціація каналів розподілу. Канал розподілу – це шлях просування товару від місця його виготовлення до місця продажу. За кількістю рівнів (посередників) канали розподілу поділяють на нульові, однорівневі, дворівневі, триврівневі, а за організацією – на традиційні, вертикальні (корпоративні, керовані, договірні) та горизонтальні. Застосовують також багатоканальні маркетингові системи.

Диференціація іміджу – це створення іміджу підприємства та продукції, який із кращого боку відрізняє їх від конкурентів. У разі застосування диференціації іміджу фірма може випускати продукцію під різними товарними марками для різних сегментів ринку.

5.2.3. Переваги та ризики стратегії диференціації

Стратегія диференціації має такі основні *переваги*:

- підприємство може встановлювати підвищену ціну на товари та послуги; збільшувати обсяги продажу, залучаючи багато покупців завдяки індивідуальним характеристикам товару; підсилювати лояльність покупців до своєї товарної марки, використовуючи їхню прихильність до певних додаткових властивостей продукції;
- розширює можливості покупців вибрати потрібні варіанти продукції;

- підприємство одержує вищі прибутки, ніж середньогалузеві, тому що зростання прихильності покупців завдяки специфічним характеристикам продукції знижує їхню чутливість до цін; інакше кажучи, підприємство може перекласти підвищені витрати на покупців;
- підприємство може ухилитися від цінової конкуренції, “розійтися” з конкурентами по різних ринкових сегментах;
- відомі компанії певною мірою захищені від імітаційної діяльності конкурентів наявністю торгових знаків, відомих брендів;
- можна обирати потужних постачальників високоякісних ресурсів, особливо коли доступ до певних видів сировини та матеріалів обмежений;
- висока якість продукції, зорієнтована на задоволення певних потреб, підвищує лояльність покупців до підприємства-виробника та створює проблеми для конкурентів у боротьбі за прихильність споживачів.

Ризики застосування стратегії диференціації:

- збільшуються витрати ведення бізнесу (витрати на модифікацію продукції, виробничі й адміністративні витрати; витрати на управління товарно-матеріальними запасами, на рекламну діяльність й інші заходи з просування товару на ринок);
- фахівці підприємства не можуть точно визначити, які особливості та характеристики продукції важливі й цінні для покупців;
- високий рівень цін може спричинити відмову покупців від високоякісних диференційованих товарів на користь дешевшої стандартної продукції;
- конкуренти можуть швидко та без значних витрат імітувати розробки підприємства;
- підприємство ігнорує те, що інформацію про цінність продукції потрібно доводити до відома покупців, і спирається тільки на реальну базу диференціації;
- потреби покупців у диференційованій продукції зменшуються через зростання їх інформованості;
- відбувається пересегментація ринку, різні модифікації продукції підприємства починають конкурувати між собою.

5.3. Стратегія фокусування (спеціалізації)

5.3.1. Сутність і умови застосування стратегії фокусування

Фокусування (спеціалізація) — одна з базових стратегій невеликих підприємств, які починають свій бізнес. Вона полягає в зосередженні на потребах одного сегмента чи конкретної групи покупців без намагання охопити весь ринок. Її основу складає особлива спрямованість діяльності підприємства та рівень кваліфікації його персоналу, які дають змогу успішно обслуговувати ринкову нішу. Мета підприємства при цьому — задовольнити потреби обраного сегмента краще за конкурентів, зорієнтованих на широкий ринок.

Стратегія фокусування найбільш доцільна за таких ринкових умов:

- ресурси підприємства не дають змоги обслуговувати весь ринок, але воно може якісно обслуговувати споживачів одного сегмента;
- є ринкові сегменти, на яких можна сконцентрувати зусилля підприємства;
- сегмент забезпечує прибутковість, він збільшується, не привертає уваги великих конкурентів;
- підприємство має можливості ефективно використовувати й захищати конкурентні переваги, на яких ґрунтується стратегія.

5.3.2. Варіанти стратегії фокусування

Залежно від специфіки потреб представників цільового сегмента підприємство може застосувати кілька варіантів стратегії фокусування.

1. **Стратегія сфокусованої диференціації** полягає в тому, що підприємство в межах обраного сегмента поглиблює диференціацію продукції, прагнучи виділитися серед конкурентів, які діють у галузі. При цьому воно може використовувати товарну та ринкову спеціалізацію.

За *товарної спеціалізації* підприємство концентрує свої зусилля на виробництві одного товару, пропонуючи різні його модифікації кільком сегментам ринку (наприклад, спецодяг для представників різних професій).

У разі *ринкової спеціалізації* підприємство зосереджується на задоволенні різних потреб певної групи споживачів (наприклад, виготовляє все, що потрібно вагітним жінкам).

2. **Сфокусована стратегія низьких витрат** (лідерство за витратами) полягає в тому, що підприємство намагається досягти переваг на певному сегменті за допомогою зменшення витрат і пропонування найдешевшої продукції.

3. **Мішана стратегія фокусування.** Визнаний у світі фахівець із маркетингу П. Котлер наводить такі варіанти стратегії фокусування [40]:

- спеціалізація за кінцевими споживачами;
- за певними рівнями (функціями, операціями) виробництва та розподілу продукції;
- залежно від розмірів клієнтів (дрібні, середні, великі);
- за особливими (корпоративними) клієнтами;
- географічна спеціалізація;
- продуктова;
- спеціалізація на виробництві продукту з певними характеристиками;
- на індивідуальному обслуговуванні покупців;
- на певному співвідношенні “якість — ціна” (високоякісна дорога продукція чи дешева з низькою якістю);
- на обслуговуванні (пропонування послуг, яких не надають конкуренти);
- на каналах розподілу.

5.3.3. Переваги та ризики стратегії фокусування

Застосування стратегії фокусування забезпечує підприємству кілька важливих організаційних і управлінських *переваг*:

- енергію й увагу вищого керівництва підприємства спрямовано тільки на один вид бізнесу, немає небезпеки розпорошення зусиль; за таких умов простіше виявити й удосконалити найважливіші конкурентні переваги;
- вище керівництво проходить усі ступені кар’єрного зростання на підприємстві; воно дуже досвідчене в цьому бізнесі (на відміну від керівництва диверсифікованих компаній) і глибоко обізнане в усіх управлінських і виробничих процесах;
- можна провадити глибші й точніші маркетингові дослідження, результати яких дають змогу краще вивчити потреби та про-

блеми споживачів, чіткіше координувати заходи з рекламування та просування продукції;

- можлива економія завдяки постійній співпраці з вузьким колом постачальників і закупівлі в них великих партій товару;
- концентрація на одному виді бізнесу (“відступати немає куди, мости спалено”) стимулює менеджерів наполегливо боротися за укріплення конкурентних позицій підприємства в галузі на тривалу перспективу;
- завдяки спеціалізації підприємство скорочує витрати, що сприяє розширенню виробництва та дає змогу активізувати заходи з рекламування та просування продукції.

Головний ризик для підприємства в разі фокусування на єдиному виді діяльності — зосередження всіх його зусиль в одному напрямі. Є й *інші ризики*:

- зменшується рентабельність прибуткових сегментів через їх привабливість і переповнення конкурентами;
- конкуренти по сегменту досягають іще глибшого рівня спеціалізації;
- попит на продукцію розширюється, розповсюджується з одного сегмента на весь ринок, і підприємство (зазвичай невелике) не спроможне задовольнити його;
- споживачі можуть відмовитися від спеціалізованих товарів підприємства через високу ціну;
- підприємство вразливе до зміни смаків і потреб споживачів, упровадження технологічних розробок, появи товарів-замінників.

Контрольні питання та завдання

1. Сутність, зміст і умови застосування стратегії низьких витрат.
2. Класифікація витрат підприємства.
3. Зміст концепції ланцюга цінностей М. Портера.
4. Переваги й обмеження стратегії низьких витрат.
5. Сутність, зміст і умови застосування стратегії диференціації.
6. Варіанти стратегій диференціації підприємства.
7. Сутність, зміст і умови застосування стратегії фокусування.
8. Переваги та ризики стратегії фокусування.
9. Розробіть програму заходів з реалізації стратегії зменшення витрат підприємства (на конкретному прикладі).

10. Запропонуйте можливі варіанти стратегії диференціації для обраного вами підприємства.
11. Запропонуйте можливі варіанти стратегії фокусування для обраного вами підприємства.
12. Запропонуйте заходи зі зменшення витрат обраного вами підприємства у взаємодії з посередниками.
13. Запропонуйте заходи зі зменшення витрат у взаємодії обраного вами підприємства з постачальниками.

Контрольні тести

Варіант 1

1. Основними ризиками застосування стратегії низьких витрат може бути:

- 1) зменшення потреби в диференційованій продукції;
- 2) поява технологічних новинок, які компенсують витрати;
- 3) загроза потрапити під дію антимонопольного законодавства;
- 4) неможливість використовувати стратегічну відповідність для створення додаткових конкурентних переваг.

2. До основних типів стратегії диференціації належать:

- 1) товарна, фінансова, кадрова, сервісна;
- 2) прогресивна, регресивна, горизонтальна;
- 3) профільна, непрофільна, міжнародна;
- 4) концентрична, горизонтальна, конгломератна.

3. Неодмінна ринкова умова для реалізації стратегії фокусування така:

- 1) багато покупців визнають унікальність продукції;
- 2) ресурси фірми не дають змоги якісно обслуговувати весь ринок;
- 3) підприємство має доступ до джерел дешевої сировини та робочої сили;
- 4) збільшується залежність підприємства від постачальників ресурсів.

4. Якщо відома фірма розробляє багато модифікацій популярного марочного товару з різним дизайном, упаковкою, споживчими якостями, то вона застосовує стратегію:

- 1) низьких витрат;

- 2) диференціації;
- 3) диверсифікації;
- 4) фокусування.

5. Застосовуючи стратегію фокусування, підприємство:

- 1) виробляє великі обсяги стандартної продукції для широкого ринку;
- 2) концентрує увагу на вдосконаленні системи розподілу продукції;
- 3) орієнтується на випуск вузькоспеціалізованих (унікальних) товарів (послуг);
- 4) концентрує свої ресурси для проникнення в інші галузі.

Варіант 2

1. Застосовуючи стратегію диференціації, фірма:

- 1) виробляє великі обсяги стандартизованого товару для ринку з однаковими потребами;
- 2) виробляє багато модифікацій відомого марочного товару для ринку з різноманітними потребами;
- 3) зменшує кількість незалежних постачальників;
- 4) купує підприємства в нових галузях для підтримки основного виду бізнесу.

2. Назвіть основні ризики для підприємства, що реалізує стратегію фокусування (спеціалізації):

- 1) підприємство не може визначити, що в його продукції чи послугах цінне для покупців;
- 2) ринкова ніша переповнена конкурентами; змінюється попит цільових покупців;
- 3) покупцям може не сподобатися перехід до випуску стандартизованих дешевих товарів;
- 4) значно зростають витрати на управління стратегією.

3. Неодмінні умови для застосування стратегії низьких витрат такі:

- 1) ресурси підприємства дають змогу якісно обслуговувати споживачів тільки однієї ринкової ніші;
- 2) галузева продукція стандартизована, покупці можуть придбати її в різних продавців;
- 3) попит на продукцію різноманітний за структурою;
- 4) на галузевому ринку переважає нецінова конкуренція.

4. Важливі ризики для реалізації стратегії диференціації такі:

- 1) збільшується залежність підприємства від постачальників;
- 2) є загроза імітації розробок фірми конкурентами;
- 3) є тенденція до збереження застарілих технологій і виробничих потужностей;
- 4) збільшуються капіталовкладення у власні дочірні структури, навіть якщо вони не прибуткові.

5. Витрати можна скоротити такими способами:

- 1) за допомогою зосередження виробництва на обмеженому товарному асортименті;
- 2) диференціації продукції, сервісу, персоналу;
- 3) активної маркетингової діяльності, реклами;
- 4) непрофільної диверсифікації.

МАУП

СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ

6.1. Сутність і мотиви інтеграції підприємств

Інтеграція (від лат. *integratio* — відновлення, поповнення) — це:

- об'єднання в ціле будь-яких частин, елементів;
- рівень співпраці між частинами організації заради досягнення стратегічних цілей відповідно до вимог бізнес-середовища;
- об'єднання кількох компаній під одним управлінням для взаємної вигоди, послаблення конкуренції завдяки скороченню накладних витрат, збільшення власної частки ринку, поєднання технічних і фінансових ресурсів, спільних досліджень і розробок;
- узгоджений розвиток і взаємне доповнення підприємств, галузей економіки, регіонів, країн для ефективнішого використання ресурсів і задоволення потреб учасників цього процесу в певних товарах і послугах.

Із наведених означень випливає, що економічна інтеграція відбувається як на рівні національних господарств країн, так і між підприємствами, фірмами й корпораціями. Економічна інтеграція виявляється в поширенні та поглибленні виробничо-технічних зв'язків, спільному використанні ресурсів, об'єднанні капіталів, створенні сприятливих умов для економічної діяльності, знятті взаємних бар'єрів.

На основі аналізу та систематизації сучасної практики бізнесу виділяють такі *мотиви інтеграції*.

1. **Економія від розширення діяльності** досягається тоді, коли середні витрати на одиницю продукції зменшуються зі збільшенням обсягів виробництва продукції. Головна ідея такої економії полягає в тому, щоб виконати більший обсяг роботи на тих самих потужностях, такою самою кількістю працівників, за тієї самої системи розподілу.

Інтеграція підприємств може сприяти економії завдяки централізації маркетингу (наприклад, за допомогою об'єднання зусиль і надання гнучкості збуту, пропонування дистриб'юторам ширшого асортименту продукції, використання спільних рекламних матеріалів).

Економія від розширення масштабів діяльності властива горизонтальній інтеграції. Проте створення конгломератів також зумовлює економію завдяки усуненню дублювання функцій підрозділів, централізації бухгалтерського обліку, фінансового контролю, діловодства, а також унаслідок підвищення кваліфікації персоналу, спільного стратегічного управління компанією.

2. **Синергетичний ефект** — взаємодоповнювальна дія активів інтегрованих підприємств, сукупний результат яких значно перевищує суму результатів окремих дій цих організацій. Синергетичний ефект у разі інтеграції може виникнути завдяки комбінуванню ресурсів як великих компаній, так і малих підприємств. Малі підприємства здатні забезпечувати компоненти, яких бракує для успішного функціонування великих компаній. Невеликі підприємства часто володіють новими технологіями, вони здатні створювати унікальну продукцію, але їм не вистачає інвестицій, а також виробничих, технічних і збутових структур для організації масштабного виробництва та збуту.

3. **Фінансова економія за рахунок трансакційних витрат.**

4. **Посилення впливу на галузевому ринку.** Інколи в разі інтеграції, насамперед горизонтального типу, вирішальну роль відіграє прагнення організацій посилити своє становище на ринку. Тоді інтеграція дає можливість послабити цінову конкуренцію, через яку підприємства вимушені знижувати ціни й одержувати менші прибутки. Однак антимонопольне законодавство обмежує злиття з явними намірами підвищити ціни. Інколи великі компанії об'єднуються з невеликими фірмами для їх знищення, закриття.

5. **Податкові мотиви.** Завдяки інтеграції можна зменшити податки, отримати податкові пільги. Наприклад, високоприбуткова фірма зі значним податковим навантаженням може придбати підприємство з істотними податковими пільгами. Деякі підприємства мають потенційну можливість економити на податкових відрахуваннях до бюджету, але їх прибутки недостатні, щоб скористатися цією перевагою.

6. **Диверсифікація виробництва, можливість використовувати надлишкові ресурси.** Диверсифікація допомагає стабілізувати потік доходів, що однаково вигідно й самому підприємству, і його постачальникам та споживачам (завдяки розширенню асортименту товарів і послуг). Мотивом для інтеграції може стати виникнення в підприємства тимчасово вільних ресурсів. Припустімо, що воно діє

в зрілій галузі, створює чималі обсяги грошових ресурсів, але має небагато привабливих інвестиційних можливостей. Надлишкові засоби доцільно використовувати для диверсифікації й об'єднання з іншими підприємствами, а ні — то підприємство само може стати об'єктом поглинання великими компаніями.

7. **Спекулятивний мотив** інакше можна сформулювати як намагання дешево купити й дорого продати. Часто ліквідаційна вартість підприємства-мішені вища за його поточну ринкову вартість. Тоді, якщо навіть підприємство придбали за дещо вищою ціною, ніж поточна ринкова вартість, пізніше його можна продати частинами, одержавши чималий прибуток.

8. **Особисті мотиви менеджерів**, прагнення збільшити політичну вагу вищого керівництва компанії. Інколи рішення про інтеграцію підприємств ґрунтуються не на економічному аналізі, а на особистих мотивах вищого керівництва. Це пов'язано з тим, що керівники компаній люблять владу та претендують на вищу оплату праці, а межі влади й грошова винагорода тісно пов'язані з масштабами бізнесу підприємств.

Прагнення до розширення компанії сприяє застосуванню опціонів як засобу довгострокового заохочення менеджерів. Опціони становлять значну частину оплати менеджерів і прив'язані до вартості капіталу керованих ними компаній, тому є прямі стимули використати прибуток на придбання нових активів у будь-яких сферах бізнесу.

Інколи причина інтеграції підприємств — самовпевненість керівників, які вважають, що майбутня угода буде вдалою та прибутковою.

9. **Протистояння експансії** потужних зарубіжних конкурентів.

6.2. Еволюція інтеграційних процесів у США та країнах Західної Європи

Об'єднання, злиття та поглинання компаній упродовж історії розвитку бізнесу в США та країнах Західної Європи пройшло кілька *періодів* [74].

1. **Період об'єднань 1887–1904 рр.** Укрупнення підприємств було спричинене змінами законодавчої бази та вкрай несприятливими умовами для ведення бізнесу. Більшість об'єднань було проведено за принципом горизонтальної інтеграції. Майже в усіх галузях домінували монополії. Згодом було створено підприємства, які

можна вважати попередниками сучасних вертикально інтегрованих корпорацій.

Відмітна риса більшості об'єднань того періоду — велика кількість їх складових: 75 % об'єднань включали не менше п'яти фірм; у 25 % об'єднань брали участь 10 і більше компаній. Інколи об'єднувалися кілька сотень фірм.

2. Злиття компаній у 1916–1929 рр. Унаслідок дії антимонопольного законодавства злиття компаній зумовило формування олігополістичної моделі конкуренції (домінування небагатьох великих фірм у галузі). Цьому періоду розвитку інтеграції властиві вертикальне злиття та диверсифікація. Створення конгломератів значною мірою було ініційовано завданнями мілітаризації економіки.

3. 60–70 роки XX ст. — період конгломератних об'єднань. Зростала кількість об'єднань конгломератного типу. У той час відбувалася інтеграція фірм, які займаються різними видами бізнесу. За оцінкою Федеральної торгової комісії США, з 1965 до 1975 рр. антимонопольне законодавство зумовило обмеження горизонтальної та вертикальної інтеграції. Кількість горизонтальних об'єднань зменшилась із 39 % у 1958–1963 рр. до 12 % у 1964–1971 рр. У 70-х роках XX ст. активна діяльність великих компаній з їх диверсифікації тривала. Вона була пов'язана насамперед із прагненням придбати активи в галузях електроніки й телекомунікацій.

4. Період об'єднань у 80-х роках XX ст. Тоді частка об'єднань конгломератного типу зменшилася. Створення нових корпорацій супроводжувалося розпадом конгломератів, які виникли 10–20 років тому. Стала помітною тенденція до ворожих поглинань. Унаслідок послаблення антимонопольної політики найпоширеніші були горизонтальні злиття.

5. Період об'єднань у другій половині 90-х років. Основним мотивом об'єднань було прагнення забезпечити стабільність у динамічному бізнес-середовищі. Найпопулярнішим типом об'єднання компаній стала горизонтальна інтеграція. Виникли об'єднання транснаціональних корпорацій. Значного поширення набули злиття та поглинання у фінансовій сфері.

На думку експертів, причини помітного поширення об'єднань наприкінці 90-х років XX ст. пов'язані із загальними процесами глобалізації в економіці, очікуваннями створення європейського економічного та валютного союзу.

6.3. Типи стратегій інтеграції

Класифікацію стратегій інтеграції наведено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Типи стратегій інтеграції

Класифікаційна ознака	Типи стратегій інтеграції
Принцип об'єднання	Функціональна
	Інвестиційна
Напрямок зростання й об'єднання підприємств	Вертикальна (зворотна, пряма)
	Горизонтальна
Сфера (галузь) об'єднання	Технологічна
	Фінансова
	Виробнича
	Маркетингова
	Збутова
	Інші
Бажання учасників	Дружня (об'єднання, злиття)
	Ворожа (поглинання)
Ступінь об'єднання	Повна
	Часткова
	Квазіінтеграція
Особливості юридичного оформлення	М'яка
	Жорстка
Географічна (територіальна)	Місцева (локальна)
	Регіональна
	Міжрегіональна
	Національна
	Міждержавна
	Глобальна
Організаційна форма	Картель, синдикат, пул
	Асоціація, корпорація
	Консорціум, трест, концерн, холдинг, фінансова група, промислово-фінансова група
	Виробниче, науково-виробниче, міжгалузеве, територіальне об'єднання

Наведена класифікація ґрунтується на низці ознак, за якими стратегії інтеграції поділяють на окремі групи.

За принципом об'єднання підприємств виділяють функціональну та інвестиційну інтеграцію. У разі **функціональної інтеграції** об'єднуються підприємства, пов'язані процесом виробництва. За **інвестиційної інтеграції** виробничої спільності підприємств немає.

Залежно від напрямку зростання й об'єднання підприємств виокремлюють вертикальну та горизонтальну інтеграцію.

Вертикальна інтеграція — це об'єднання підприємств однієї галузі, які перебувають на різних технологічних етапах виробничого процесу; виробнича кооперація підприємств однієї галузі, близьких галузей промисловості, що спеціалізуються на виготовленні вузлів, деталей, комплектувальних та інших виробів, потрібних для кінцевого продукту.

Найчастіше вертикальна інтеграція проходить у двох основних формах залежно від її спрямованості у виробничому процесі: зворотної (регресивної) інтеграції та прямої (прогресивної).

Зворотна (регресивна) інтеграція забезпечує зростання підприємства завдяки приєднанню функцій, які раніше виконували постачальники (контролю над джерелами сировини, виробництва комплектувальних виробів і напівфабрикатів). Метою зворотної інтеграції може бути захист стратегічно важливого джерела сировини чи доступ до нової технології, важливої для основної діяльності, а також зменшення залежності від постачальника.

Пряма (прогресивна) інтеграція — це зростання підприємства внаслідок приєднання ним функцій дистриб'юторів продукції: збутових, рекламних, транспортних, сервісних та ін.; підсилення контролю підприємства над системою просування його продукції.

Вертикальна інтеграція типова для багатьох галузей: автомобілебудування, металургії, нафтопереробки, деревообробної, целюлозно-паперової та харчової промисловості.

Вертикальна інтеграція має такі **стратегічні переваги**:

- зменшується залежність підприємства від постачальників;
- можливість контролювати, як постачальники виконують узяті на себе зобов'язання;
- ефективніше використання ресурсів, мінімізація запасів;
- постачання перетворюється з витратного процесу на прибутковий, якщо його організують дочірні компанії;
- розширюється виробництво, завантажуються потужності, збут продукції стає гарантованим (у разі прогресивної інтеграції);

- можливість диференціювати продукцію;
- полегшується доступ до технологічних розробок партнерів, з'являється можливість виробничої кооперації;
- виникає ефект синергії всіх ланок технологічного ланцюга “постачальник – виробник – споживач”;
- формується чітка й ефективна система просування продукції та її збуту за нижчими для споживачів цінами.

Вертикальна інтеграція має й *стратегічні обмеження*:

- збільшуються капіталовкладення у власні дочірні структури, навіть якщо вони неприбуткові;
- підприємства зацікавлені в захисті власних інвестицій;
- є тенденція до збереження застарілих технологій і виробничих потужностей;
- свободу вибору постачальників обмежено;
- вищі менеджери інтегрованого підприємства мають бути наділені різноманітними здібностями, знаннями та навичками;
- зменшується виробнича мобільність підприємства;
- збільшується час, потрібний для розробок і впровадження на ринок нової продукції.

Горизонтальна інтеграція — це об'єднання, налагодження тісної взаємодії підприємств, які випускають однорідну продукцію та застосовують схожі технології. Її провадять технологічно незалежні підприємства, зацікавлені в збільшенні спільного збуту продукції.

Мета горизонтальної інтеграції — підсилення позицій підприємства в галузі за допомогою поглинання конкурентів чи встановлення контролю над ними. Ця стратегія дає підприємству змогу економити на масштабах виробництва, зменшувати загрозу конкурентної боротьби, збільшувати спектр товарів і послуг, географічно розширювати ринки. Горизонтальна інтеграція являє собою форму диверсифікації підприємств.

Горизонтальна інтеграція — різновид централізації виробництва та капіталу, один зі способів монополізації ринку. Від інших різновидів централізації (вертикального та конгломератного злиття) горизонтальне злиття відрізняється тим, що об'єднуються однотипні підприємства, які конкурують. Унаслідок такого злиття виробництво та ринок товару певного виду монополізується.

У країнах із розвинутою ринковою економікою відповідно до антимонопольного законодавства держава має контролювати процес злиття. Оскільки горизонтальна інтеграція знищує конкурен-

цію в певних галузях, то їй приділяють особливу увагу. Наприклад, у США запроваджують запобіжні межі на ринках деяких товарів. Їх перевищення карають у судовому порядку, окрім ситуацій, коли одна з інтегрованих фірм перебуває на межі банкрутства.

Залежно від сфери (галузі) об'єднання інтеграція може бути технологічною, фінансовою, виробничою, маркетинговою, збутовою тощо.

Залежно від бажання учасників інтеграційного процесу можливе дружнє об'єднання (злиття) підприємств і їх ворожа інтеграція (поглинання).

Дружнє об'єднання (злиття) — це угода між кількома підприємствами, капітал яких об'єднують в одній компанії. Зазвичай так об'єднуються близькі за розміром підприємства за рішенням вищого менеджменту (власників, засновників).

Ворожа інтеграція (поглинання) — форма примусового злиття, яка полягає в ліквідації поглинутої фірми та переданні фірмі, що її поглинула, усього майна, зобов'язань і боргів ліквідованої фірми. Водночас фірма, що поглинає, збільшує свої активи на суму чистих активів поглинутої компанії, а її акціонери мають право придбати нові акції пропорційно пайовій часті кожного з них.

У США кількість злиттів і поглинань у 1990 р. становила 4,2 тис. (активи поглинутих компаній — 206 млрд дол. США), у 1995 р. — 5,0 тис. (896 млрд дол. США), у 1998 р. — 9,6 тис. (2,5 трлн дол. США).

Вороже поглинання компанії являє собою скуповування її акцій на ринку всупереч волі власників контрольних пакетів акцій. *“Повзуче” поглинання* — різновид ворожого. Це скуповування акцій компанії за допомогою відкритого їх придбання на фондовій біржі впродовж певного періоду з метою подальшого поглинання.

Якщо підприємству загрожує поглинання іншою компанією, до цього слід серйозно готуватися: своєчасно вжити протизахоплювальних заходів, достатньо апробованих у світовій практиці, чи досягти вигідніших умов поглинання.

За ступенем об'єднання можливі такі типи інтеграції:

- повна інтеграція діяльності;
- часткова інтеграція (у цьому разі частину продукції виробляють на підприємстві, а частину закупають у інших підприємств);
- квазіінтеграція — створення альянсів між підприємствами, які зацікавлені в інтеграції, без переходу прав власності.

Залежно від особливостей юридичного оформлення інтеграція може бути м'якою та жорсткою.

За **м'якої форми** інтеграції сторони узгоджують свої інтереси без підписання юридичних документів. У цьому разі підприємство не може ніяким жорстким формальним способом (наприклад, через суд) уплинути на своїх партнерів. До м'яких форм інтеграції належать асоціація, консорціум, стратегічний альянс.

М'які форми інтеграції особливо властиві міжнародним об'єднанням. Вони дають змогу вести спільну діяльність зі збереженням засновниками юридичної та господарської самостійності. У межах стратегічних альянсів і консорціумів можна використовувати переваги потужної корпоративної структури, зберігаючи національну відособленість її членів. Адже часто державна влада й суспільна думка країн із політичних причин негативно ставляться до таких форм інтеграції компаній, які призводять до втрати їх самостійності та незалежності.

У разі **жорсткої форми** інтеграції відносини сторін обов'язково оформлюють у вигляді юридично обов'язкового договору. Так створюють холдинги, промислово-фінансові групи, концерни, трести.

За географічною ознакою можливі такі види інтеграції: місцева (локальна), регіональна, міжрегіональна, національна, міждержавна та глобальна.

За організаційними формами інтеграції виділяють такі її типи:

- картель, синдикат, пул;
- асоціація, корпорація;
- холдинг, трест, концерн, консорціум, промислово-фінансова група (ПФГ), фінансова група (ФГ);
- виробниче (ВО), науково-виробниче (НВО), територіальне (ТО) та міжгалузеве об'єднання (МО).

6.4. Основні способи захисту компаній від поглинання

У світовій практиці бізнесу напрацьовано цілу систему заходів, застосовуваних менеджерами для захисту компаній від поглинання.

1. **Унесення змін до статуту корпорації** ("протиакучлячі" поправки до статуту):

- **ротація ради директорів**: раду поділяють на кілька частин, кожен рік обирають тільки одну частину ради; для обрання директора потрібна більшість голосів;

- *надбільшість*: затвердження угоди злиття надбільшістю акціонерів; замість звичайної більшості потрібна більша частка голосів (не менша ніж 2/3, зазвичай 80 %);

- *справедлива ціна*: протидія акціонерів, які володіють певними пакетами акцій, рішенню про об'єднання організацій, якщо за це не сплачено справедливую ціну (її визначають за допомогою прийнятих процедур або формул).

2. ***Зміна місця реєстрації корпорації***. Беручи до уваги відмінності в законодавстві окремих країн (регіонів), обирають таке місце для реєстрації, де можна простіше провести протизахоплювальні поправки до статуту й полегшити собі судовий захист.

3. ***“Отруйна пігулка”*** як захід зі зменшення привабливості компанії-мішені для потенційних загарбників. Наприклад, у разі поглинання компанією-загарбником за допомогою купівлі великого пакета акцій акціонери компанії-мішені одержують право придбати її акції за низькою ціною (зазвичай за половину ринкової ціни). У разі злиття ці права можна застосувати для придбання акцій компанії-покупця.

4. ***Випуск акцій з більшими правами голосу*** дає менеджерам компанії-мішені змогу отримати більшість голосів, не володіючи більшою частиною акцій.

5. ***Купівля компанії, її підрозділів*** групою приватних інвесторів, зокрема менеджерів фірми, із залученням великої частки позичених коштів. Акції компанії, яку викупувають таким способом, більше не продаються вільно на фондовому ринку.

6. ***Контрнапад на акції компанії-агресора***.

7. ***Судова тяганина***. Компанія-мішень позивається до суду проти компанії-агресора за порушення антимонопольного законодавства чи законодавства про цінні папери.

8. ***Злиття з “білим лицарем”***. Як остання спроба захисту від поглинання ініціюється об'єднання з дружньою компанією, яку зазвичай називають “білим лицарем”.

9. ***“Зелена броня”***. Деякі компанії пропонують групі інвесторів-загарбників зворотний викуп із премією, тобто викупити в них свої акції за ціною, яка вища ніж ринкова та зазвичай вища за ціну, сплачену за них цією групою інвесторів.

10. ***Укладання контрактів на управління***. Компанія укладає з власними менеджерами контракти на управління, у яких передбачено високу винагороду. Якщо вищий менеджер втрачає роботу через

поглинання його компанії, йому виплачують чималу суму, так званий *золотий парашут*. Найчастіше ці виплати має робити компанія-агресор, унаслідок чого її витрати на захоплення компанії-мішені різко збільшуються. Інколи вихідні виплати менеджерам провадять самі акціонери фірми-мішені, щоб менеджери не заважали укласти угоду про її поглинання. Наприклад, із цією метою акціонери фірми “Revlon” запропонували президентові компанії 35 млн дол.

11. **Реструктуризація активів** — купівля компанією-мішенню активів, які не сподобаються компанії-агресору чи створять для неї проблеми з антимонопольними органами.

12. **Реструктуризація зобов'язань:**

- випуск акцій для дружньої третьої сторони;
- збільшення кількості акціонерів;
- купівля керівництвом підприємства-мішені акцій із премією в наявних акціонерів (розмір премії приблизно дорівнює 20–40 % “справедливої” ринкової ціни акцій).

6.5. Організаційні форми інтеграції підприємств

У практиці бізнесу склалися різноманітні типи інтеграції підприємств залежно від цілей співпраці, характеру господарських відносин між учасниками та рівня самостійності підприємств, які входять до об'єднань. Це концерни, консорціуми, холдинги, асоціації, картелі, синдикати й інші форми. Їх класифікацію наведено в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Класифікація організаційних форм інтеграції підприємств

Ознака	Організаційні форми інтеграції
Об'єднання картельного типу	Картель, синдикат, пул
Договірне об'єднання	Асоціація, корпорація
Статутне об'єднання	Консорціум, трест, концерн, холдинг, промислово-фінансова (фінансова, торговельна) група
Інституціональне об'єднання	Виробниче, науково-виробниче, міжгалузеве, територіальне об'єднання

6.5.1. Картель

Картель (від фр. *cartel*, італ. *cartelio* — документ) — це форма об'єднання виробників або споживачів, гласна чи негласна угода групи близьких за профілем підприємств, фірм, компаній про квотування, обсяги виробництва та продажу, ціни, ринки збуту, обмін ліцензіями, стандартизацію продукції, обмін досвідом управління.

Картель створюють надовго (5–10 років) для збільшення прибутків за допомогою регламентації конкуренції всередині об'єднання та стримування зовнішньої конкуренції з боку фірм, які не беруть участі в об'єднанні.

Картельну угоду не завжди оформлюють письмово. Її можна укласти негласно, у вигляді секретних положень, що доповнюють офіційний текст, або “джентльменських домовленостей”. Підприємства — члени картельної угоди — зберігають юридичну, фінансову, виробничу та комерційну самостійність.

Картель має такі *ознаки*:

- договірний характер;
- збереження права власності учасників і забезпечення їх господарської, фінансової та юридичної самостійності;
- спільна діяльність із реалізації продукції, а певною мірою — і її виробництва;
- система примусу та санкцій до порушників умов угоди.

У світовій практиці бізнесу виділяються такі *види картелів*:

- *грошовий*, у якому уніфіковано ціни та умови постачання й розрахунків;
- *квотний*, що виділяє кожному його учасникові квоту продажу продукції відповідно до виробничих потужностей;
- *територіальний*, який визначає кожному підприємству територію збуту, щоб виключити взаємну конкуренцію;
- *закупівельний* — угода кількох підприємств, фірм, корпорацій про закупівлю сировини та товарів певного виду й сорту, щоб понизити закупівельні ціни;
- *кондиційний*, що визначає умови реалізації товару;
- *кризовий*, створюваний у разі стабільного спадання попиту чи тимчасового скорочення збуту для обмеження конкуренції;
- *патентний*, який визначає напрями спільного використання (чи невикористання) розробок і винаходів;
- *виробничий*, що визначає обсяги (квоти) виробництва для кожного учасника.

Картельні інтеграційні об'єднання — це форма монополізації галузевого ринку, тому згідно з антимонопольним законодавством у більшості країн (зокрема, в Україні) вони заборонені, а в деяких країнах Західної Європи їх поділяють на “бажані” та “небажані”. На практиці картелі існують у кожній країні, кожній галузі, але вони діють без реєстрації.

6.5.2. Синдикат

Синдикат (від лат. *sindicatus, indicus* — повірений, представник) — це об'єднання однорідних промислових підприємств, створене для продажу продукції через спільну збутову контору, яка має форму акціонерного товариства чи товариства з обмеженою відповідальністю; із ними всі учасники синдикату укладають однакові угоди на збут власної продукції. Форма синдикату найпоширеніша в галузях із масовою однорідною продукцією: гірничовидобувній, металургійній, хімічній.

Синдикат як організаційна форма інтеграції має такі *особливості*:

- збереження його учасниками юридичної та виробничої самостійності, але обмеження комерційної;
- усунення внутрішньої конкуренції серед учасників синдикату;
- централізація збуту всієї продукції учасників синдикату чи її частини через спільний збутовий орган;
- збереження власної збутової мережі учасників, яка тісно пов'язана зі збутовою конторою синдикату;
- закупівля сировини для учасників за допомогою збутової контори синдикату.

Нині синдикат як організаційна форма інтеграції підприємств одоголузевого профілю втрачає своє значення.

6.5.3. Пул

Пул (від англ. *pool* — спільний фонд, котел) — форма об'єднання компаній, прибуток яких перераховують до загального фонду та потім розподіляють між ними згідно з певними пропорціями.

Пул як організаційна форма інтеграції має такі *особливості*:

- це один із типів монополістичних об'єднань компаній, різновид картелю;
- об'єднання компаній у пул тимчасове;

- у межах пулу діють певні правила розподілу спільних витрат і прибутків.

У практиці бізнесу є кілька *видів пулів*:

- *конкретний* — об'єднання компаній, які спрямовують свої інвестиції для реалізації конкретного проекту;
- *біржовий* — об'єднання фінансових ресурсів для підвищення курсу акцій на фондовій біржі та в спекулятивній грі на різниці в курсах;
- *торговельний* — об'єднання, у якому учасники домовляються про нагромадження й затримання на складах певного товару для штучного створення дефіциту та продажу продукції за підвищеними цінами;
- *патентний* — угода між кількома фірмами про спільне використання патентів у певній галузі промисловості чи на окремий вид продукції.

Учасники патентного пулу передають до нього певну кількість патентів і відповідно до них привласнюють частину (квоту) усіх доходів. Вони також домовляються про створення системи взаємних ліцензій на передані патенти чи про передання патентів і ліцензій у управлінні спільному органу. Фірми — учасниці патентного пулу — укладають між собою угоди про спеціалізацію виробництва та відповідний розподіл своїх програм, що підвищує їх конкурентоспроможність і збільшує прибуток.

6.5.4. Асоціація

Асоціація (від лат. *associatio* — з'єднання) — це договірне об'єднання, створене на добровільних засадах для постійної координації господарської діяльності та забезпечення захисту прав учасників і загальних інтересів.

Асоціація має такі *особливості*:

- це найм'якша організаційна форма інтеграції;
- її створюють для координації діяльності;
- можлива централізація певних функцій, переважно інформаційних;
- члени асоціації зберігають свою господарську самостійність і права юридичної особи;
- асоціація не відповідає за зобов'язаннями своїх учасників;
- члени асоціації мають право безплатно користуватися її послугами.

Асоціація виконує такі *функції*:

- координує окремі види діяльності учасників;
- виконує наукові розробки та маркетингові дослідження;
- надає такі послуги учасникам: юридичне консультування, допомогу в експорті продукції, страхування, кредитування, навчання працівників;
- забезпечує учасників ринковою інформацією, нормативними матеріалами;
- провадить рекламні заходи, шукає ринки збуту та сфери споживання;
- розроблює та запроваджує стандарти асоціації з питань якості, надійності, умов праці, поведінки у відносинах зі споживачами;
- дбає про інтереси учасників у державних органах;
- виконує централізований ремонт обладнання.

Керувати асоціацією може як спеціально створений орган управління, так і головна юридична особа (за згодою учасників). Асоціація не має права втручатись у виробничу та комерційну діяльність жодного з учасників. Ступінь централізації функцій управління асоціацією невисока, учасники тільки координують виконання окремих власних завдань або спільно виконують частину другорядних функцій.

Одна й та сама юридична особа може брати участь у кількох асоціаціях.

6.5.5. Корпорація

Корпорація (від лат. *corporation* — об'єднання) — це договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів із делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного із учасників; організація чи союз організацій, створені як юридична особа для захисту інтересів і привілеїв їх учасників.

Корпорація сприяє розв'язанню двох фундаментальних проблем керування бізнесом: залучення капіталу під великі інвестиції та диверсифікації, розподілу комерційного ризику.

Корпорація має такі *особливості*:

- збереження юридичної та фінансової незалежності учасників від об'єднання чи будь-якого з його членів;
- делегування учасниками корпорацій частини повноважень, пов'язаних із централізованим виконанням деяких функцій,

її центру (правлінню та його апарату) в інтересах кожного з них;

- кооперування у виробництві продукції, координація основної господарської діяльності підприємств — членів корпорації;
- можливість повернення раніше делегованих функцій і повноважень учасникам (у порядку, обумовленому засновницькими документами).

Корпорація — відкрита організація для вступу на добровільній основі за рішенням власників і органів управління.

Структуру *управління корпорацією* формує вище керівництво корпорації, центральний апарат управління (адміністрація) й учасники корпорації (рис. 6.1).

Вищий орган управління корпорації — *рада директорів*, яку обирають на загальних зборах акціонерів. Вона виконує роль координаційного органу, що погоджує діяльність різних служб управління, забезпечує проведення єдиної політики в управлінні корпорацією.

Рішення ради директорів містять цільові настанови для централізованого проведення всієї управлінської діяльності. До компетенції ради директорів корпорації належать:

- розробка стратегії розвитку та політики управління;
- реалізація фінансової, кадрової, виробничої, науково-технічної політики;
- консультування адміністрації з питань управління;
- призначення працівників апарату управління;
- контроль діяльності виконавчих органів управління.

Отже, рада директорів організує та координує діяльність усієї корпорації, а прийняті нею рішення являють собою основу для оперативної діяльності виконавчих органів управління.

Рада директорів призначає *президента* корпорації (головного виконавчого менеджера). Президент водночас може бути головою ради директорів або, коли того немає, виконувати його обов'язки.

Для вирішення поточних питань управління рада директорів створює *адміністрацію*, до якої належать віце-президенти, функціональні служби, відділи апарату управління корпорації. Адміністрація корпорації виконує такі функції:

- розробка стратегічних планів і тактики виробничо-господарської діяльності;
- розробка та реалізація програм науково-технічного розвитку;
- вивчення кон'юнктури ринку;

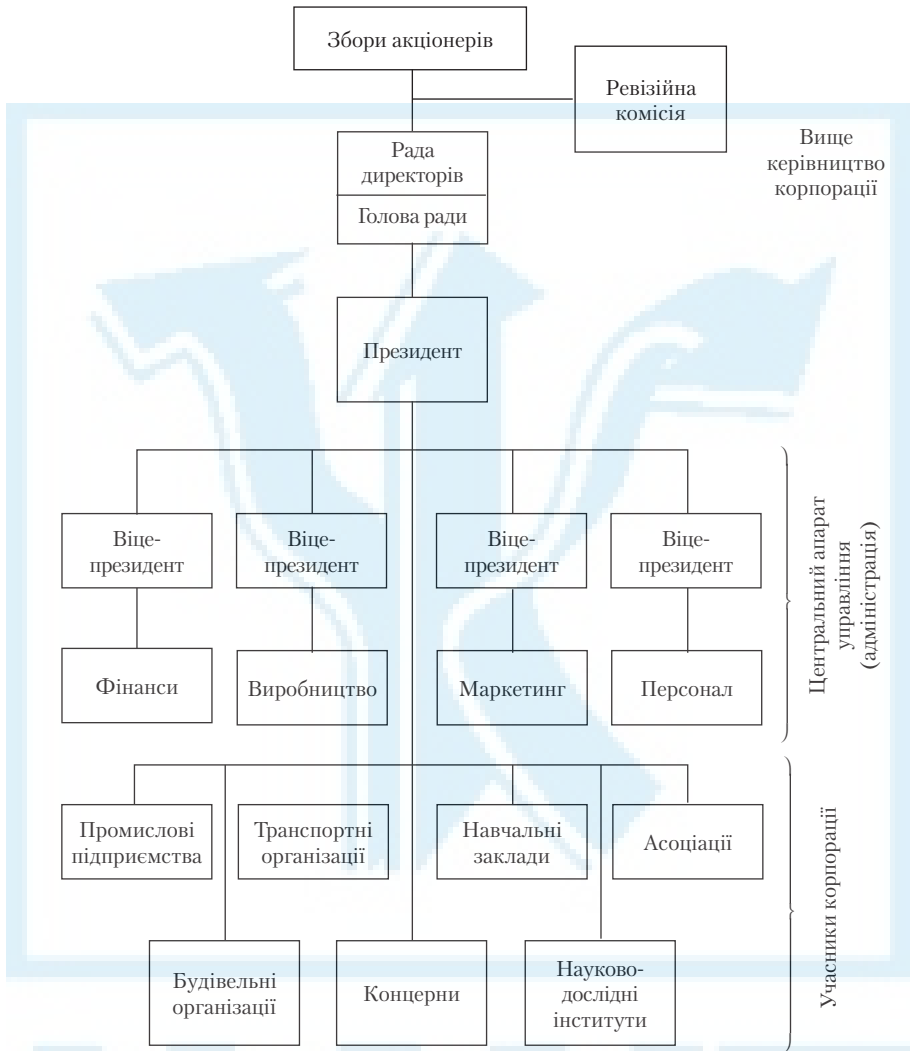


Рис. 6.1. Структура управління корпорацією

- організація впровадження науково-технічних розробок;
- матеріально-технічне забезпечення підприємств корпорації за допомогою мережі власних підрозділів;
- організація централізованого продажу продукції через власну збутову мережу.

Адміністрація корпорації формує поточну господарську політику всієї організації та контролює її втілення в життя.

6.5.6. Консорціум

Консорціум (від лат. *consortium* — співучасть, співтовариство) — це тимчасове об'єднання великих фірм (підприємств, банків, наукових центрів, державних структур) для спільного проведення фінансових операцій, реалізації масштабних капіталомістких проєктів, зокрема міжнародних.

Цілями створення консорціуму можуть бути високоякісне виконання термінових, масштабних замовлень і проєктів, що потребують консолідації зусиль і ресурсів фінансових, виробничих, науково-технічних і сервісних компаній, наприклад:

- спільна розробка родовищ корисних копалин;
- виконання фінансових операцій на національному та міжнародному ринках;
- реалізація великих промислових, науково-технічних і будівельних проєктів;
- спільне проведення науково-дослідних робіт.

Наведемо *приклад* діяльності консорціумів:

- у середині 60-х років XX ст. для проєктування та виробництва літаків створено західноєвропейський авіабудівний консорціум “Airbus Industry”, учасниками якого стали провідні авіабудівні компанії: “Aerospatiale” (Франція), “Daimler Chreysler Aerospacte” (Німеччина), “British Aerospace” (Велика Британія) і CASA (Іспанія);
- для розробки нафтових копалин на шельфі Каспійського моря створено консорціум нафтодобувних компаній: “Брітіш Петролеум”, “Шелл”, “Амко”, “Шеврон”, “Туркіш Петролеум”, російського акціонерного товариства “Лукойл” і державної нафтової компанії Азербайджану;
- “Інтелсат” — міжнародний консорціум супутникового зв'язку, члени якого — уряди різних країн.

Консорціум має такі *особливості*:

- рівноправність учасників, спільність їхніх економічних інтересів, організація відносин на договірній основі;
- виконання цільових програм і проєктів, що потребують чималих фінансових ресурсів;
- обмеженість термінів функціонування;
- координаційність відносин юридично самостійних підприємств — членів консорціуму (а не субординаційність);
- вузькоцільова спрямованість;
- спільне розміщення позик або проведення комерційних операцій великого масштабу на підставі угоди між кількома банками, що створили консорціум.

Організацію консорціуму оформлюють угодою. Організаційно-правовою формою консорціуму може бути акціонерне товариство чи інші господарські товариства. Зазвичай у межах консорціуму учасники не створюють ніяких організаційних структур, окрім невеликого апарату управління (наприклад, ради директорів консорціуму). Компанії — члени консорціуму повністю зберігають свою економічну та юридичну самостійність, окрім тієї частини діяльності, що пов'язана з досягненням цілей консорціуму. Компанії можуть водночас уходити до складу кількох консорціумів і брати участь у виконанні кількох проєктів.

У разі створення консорціуму всі його учасники підпорядковані лідеріві (наприклад, великому банку), несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями консорціуму в межах власної частки участі, забезпечують фінансування своєї частки робіт і приймають на себе комерційні та технічні ризики, пов'язані з виконанням власної частини зобов'язань.

Лідер консорціуму — це фірма чи організація, яка координує роботу консорціуму згідно з консорціальною угодою та представляє його інтереси перед покупцями, замовниками й іншими суб'єктами бізнесу. Лідер консорціуму діє в межах наданих йому повноважень, узгоджує найважливіші питання з учасниками консорціуму.

Основні функції лідера консорціуму такі:

- відкриття представництва в країні замовника та на місці спорудження об'єкта;
- координація дій членів консорціуму;
- проведення спільних нарад.

За виконання своїх функцій лідер консорціуму отримує винагороду в розмірі 3–5 % частки учасника в загальному контракті.

Діяльність консорціумів розвивалась у такій *послідовності*:

- кінець XIX — початок XX ст. — банки створювали консорціуми для виконання фінансових операцій на національних і міжнародних ринках;
- середина XX ст. — консорціуми стали широко розповсюджені в промисловості для реалізації масштабних промислових, науково-технічних і будівельних проектів;
- кінець XX ст. — консорціуми створюють для спільного виконання науково-дослідних робіт у галузях, пов'язаних із новими технологіями, на межі різних сфер діяльності.

Сучасні консорціуми мають багатонаціональне представництво.

Нині у світовій практиці бізнесу найпоширеніші такі *види консорціумів*:

- *експортний* — зовнішньоторговельне об'єднання, створене в кількох країнах для сприяння експортним операціям компаній, які входять до нього;
- *фінансовий* — тимчасова угода, союз кількох банків для проведення фінансових операцій, наприклад розміщення займів;
- *гарантійний* — угода між кількома компаніями з різними видами діяльності, які розподіляють узятий на себе ризик і забезпечують його відшкодування;
- *підписний*, створений для реалізації займу чи розміщення нових цінних паперів;
- *банківський* — тимчасово організована група банків для спільного проведення кредитних, гарантійних та інших банківських операцій, розширення сфери діяльності чи виходу на нові ринки.

6.5.7. Трест

Трест — це об'єднання власності й управління підприємств однієї чи кількох галузей із повною ліквідацією їх виробничої та комерційної самостійності.

Трест як організаційна форма інтеграції має такі *особливості*:

- це найжорсткіша з усіх форм об'єднання підприємств;
- за такої форми інтеграції поєднуються всі аспекти господарської діяльності підприємств;

- у межах тресту підприємства не мають власної юридичної, господарської, виробничої та комерційної самостійності;
- усі підприємства — учасники тресту підпорядковані одній головній компанії, яка провадить оперативне керівництво як виробничим комплексом, так і пов'язаними з ним сервісними й торговельними підприємствами.

Трести створюють у формі акціонерних товариств. Власники підприємств після вступу до тресту стають його акціонерами. При цьому їх підприємства підпорядковані єдиному керівництву — головній (холдинговій) компанії. Холдингова компанія тресту на основі володіння контрольним пакетом акцій або особливим довірчим сертифікатом керує виробництвом і збутом продукції, фінансовими справами всіх підприємств, що входять до об'єднання. Кожен учасник тресту відповідно до частки внесеного ним капіталу одержує певний пакет акцій, право на участь у діяльності об'єднання та на певну частку прибутку.

Є такі *способи об'єднання підприємств у трест*:

- повне злиття активів окремих підприємств з активами холдингової компанії, унаслідок чого підприємства стають її власністю;
- придбання головною компанією тресту тільки частини акціонерного капіталу підприємств; у цьому разі управління підприємствами відбувається через систему участі в акціонерному капіталі.

Трест відрізняється від інших видів об'єднань виробничою однорідністю діяльності, що виявляється в спеціалізації на одному чи кількох аналогічних видах продукції. Форма тресту зручна також для організації комбінованого виробництва — об'єднання підприємств різних галузей промисловості, у яких виконуються послідовні стадії обробки сировини чи які відіграють допоміжну роль одна щодо одної (вертикальне трестування). Однак тепер значення трестів як організаційної форми інтеграції підприємств утрачається, зокрема внаслідок запровадження антитрестовського антимонопольного законодавства. На зміну трестам прийшли більш розвинені форми об'єднань — концерни, конгломерати, промислово-фінансові групи.

6.5.8. Концерн

Концерн (від англ. *concern* — фірма, підприємство) — це об'єднання підприємств різних галузей, учасники якого втрачають власність на

засоби виробництва та вироблений продукт, а головна фірма провадить фінансовий контроль над іншими учасниками об'єднання.

Закон України “Про підприємства в Україні” означає концерн як статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі на основі повної фінансової залежності від одного підприємства чи групи підприємств.

Концерн має такі *особливості*:

- централізація функцій фінансово-економічного управління, проведення науково-технічної та кадрової політики, ціноутворення, використання виробничих потужностей;
- різногалузевий склад підприємств (промислові підприємства, банки та ін.);
- жорсткі зв'язки між учасниками, технологічна та коопераційна єдність;
- створення окремого апарату управління концерну (у вигляді холдингової компанії);
- зрощування промислового та банківського капіталу;
- можливість заборонити підприємству брати участь водночас у кількох концернах (згідно із засновницькими документами).

Підприємства — учасники концерну номінально залишаються самостійними юридичними особами, але фактично їх контролює головна компанія, застосовуючи такі засоби:

- систему участі в акціонерному капіталі;
- персональні унії (участь представників керівництва головної компанії концерну в роботі органів управління підконтрольних підприємств);
- патентно-ліцензійні угоди;
- фінансування;
- виробнича співпраця.

До Другої світової війни в концерни об'єднувались переважно підприємства однієї галузі промисловості, а тепер концерни виникають і розвиваються на основі диверсифікації виробництва (розширення номенклатури продукції на міжгалузевій основі).

Сучасні концерни діють у тих галузях економіки, де розвинуте масове виробництво та застосовують високі технології. Найчастіше це чорна та кольорова металургія, машинобудування, автомобільна, хімічна й електротехнічна індустрія.

До складу великих концернів належать від 10 до 100 й більше виробничих, науково-дослідних, фінансових, збутових та інших фірм.

Наприклад, концерн “General Motors” поєднує 126 заводів у США, 13 у Канаді, а також виробничі та збутові підрозділи в 36 країнах світу. Концерн реалізує свою продукцію через власні збутові мережі та мережі дилерів (більше ніж 15 тис. фірм).

Залежно від характеру інтеграційних зв'язків між компаніями розрізняють вертикальні та горизонтальні концерни.

Вертикальний концерн об'єднує компанії різних галузей, пов'язані технологічним процесом виробництва кінцевої продукції (гірничо-видобувні, металургійні, машинобудівні). Класичний приклад вертикального концерну – “Форд Моторс Компані”, до складу якого входили металургійні, машинобудівні, торговельні та сервісні компанії, що брали участь у виробництві, продажу та сервісному обслуговуванні автомобілів.

Горизонтальний концерн (багатогалузевий, диверсифікований концерн, конгломерат) поєднує підприємства різних галузей промисловості, не пов'язані між собою.

З погляду системи участі в капіталі виділяють концерн підпорядкування та концерн координації.

Концерн підпорядкування організують як структуру з материнською та дочірніми компаніями за допомогою придбання контрольного пакета акцій для об'єднання виробництв за технологічним принципом. Головне виробництво концерну підпорядкування належить холдинговій компанії, а інші виробництва – це дочірні підприємства. Материнська компанія володіє контрольними пакетами акцій своїх дочірніх підприємств, виконує функції стратегічного управління та не втручається в їх виробничу діяльність, якщо інше не передбачено їх статутами чи угодами з головним підприємством.

Концерн координації створюють за допомогою взаємного обміну акціями сестринських товариств (технологічно не пов'язаних між собою підприємств) для проведення єдиної фінансової, кадрової та науково-технічної політики, узгодженого виробничого розвитку. Отже, усі члени концерну координації впливають на політику, яку реалізує керівництво концерну.

Концерни, до складу яких належать іноземні дочірні компанії, називаються *міжнародними*. Залежно від кількості країн, які представляють дочірні компанії, міжнародні концерни можуть бути транснаціональними та мультинаціональними.

6.5.9. Конгломерат

Конгломерат (від лат. *conglomeratus* – зібраний, ущільнений) – одна з форм об'єднання підприємств різних галузей, не пов'язаних між собою виробничою й технологічною спільністю (функціональною залежністю), унаслідок чого об'єднуються капітали та власність різних компаній, які перебувають під єдиним фінансовим контролем переважно великого банку.

Як приклади конгломератів можна навести “General Electric Company”, “Philips Electronics” та інші компанії.

“General Electric Company” – широко диверсифікована компанія конгломератного типу. Вона спеціалізується на випуску важкого електрообладнання, обладнання зв'язку, ЕОМ, локомотивів, електро-возів, медичної апаратури, побутових електроприладів, будівельного устаткування та матеріалів, космічних навігаційних систем, авіаційних двигунів і багатьох інших товарів, а також надає технічні послуги, працює на військово-промисловий комплекс. Компанії належать близько 400 підприємств у десятках країн світу.

Провідна в Нідерландах і всій Західній Європі компанія конгломератного типу “Philips Electronics” виробляє електронне обладнання, системи зв'язку та регулювання руху транспорту, ЕОМ, оргтехніку, медичну апаратуру, системи спостереження й охорони, побутові електроприлади, музичні інструменти, меблі, спортивні товари. Вона має виробничі потужності та збутові відділення в десятках країн світу.

Конгломерат має такі *особливості*:

- інтеграція підприємств різних галузей без їх виробничої спільності. Компанії, що об'єднуються, не мають технологічної та цільової єдності з основною діяльністю фірми-інтегратора. Профільне виробництво в конгломераті не має значення;
- компанії – члени конгломерату зберігають юридичну та виробничо-господарську самостійність, але стають повністю фінансово залежними від головної компанії;
- високий ступінь децентралізації управління, відділення конгломерату мають чималу автономію в усіх аспектах своєї діяльності;
- непряме регулювання діяльності підрозділів з боку холдингової компанії конгломерату, застосування фінансово-економічних методів як важелів управління;

- формування в структурі конгломерату особливого фінансового ядра, до якого крім холдингової компанії входять великі фінансові й інвестиційні компанії.

Важлива властивість розвитку конгломератів — недовговічність деяких із них і примусовий характер об'єднання капіталів у формі полінань (через скуповування контрольного пакета акцій на біржі).

Якщо підприємства стали збитковими, конгломерат може позбутися їх і перетворитися на багатогалузевий концерн, підприємства якого мають виробничу й технологічну спорідненість.

Назвемо основні причини виникнення конгломератів:

- 1) дія закону централізації капіталу;
- 2) намагання усунути конкурентів, захопити провідні позиції в перспективних галузях. Тому не випадково конгломерати виникли передусім у передових і найприбутковіших галузях промисловості, пов'язаних із виконанням державних військових замовлень;
- 3) циклічність і нерівномірність розвитку економіки, що призводить до кризи та збитковості підприємств в одних галузях і їх піднесення та процвітання в інших. Тому економічно виправдане скуповування акцій прибуткових підприємств, що частково компенсує кризовий стан інших компаній у межах конгломерату;
- 4) тактика податкових маніпуляцій: збитковість підприємств до їх об'єднання дає можливість списувати збитки й таким способом зменшувати суму податків;
- 5) намагання спекулятивно підвищувати курс акцій прибуткових компаній на фондовій біржі;
- 6) особливості антимонопольного законодавства, зокрема заборона повної монополізації виробництва.

Великі конгломерати було створено ще в 20-х роках ХХ ст. на хвилі мілітаризації економіки країн світу. У 60–70-х роках ХХ ст. розвиток диверсифікації великих компаній і створення конгломератів був пов'язаний із прагненням придбати активи в галузях електроніки та телекомунікацій. У 80-х роках ХХ ст. прибутковість конгломератів стала зменшуватись. Компанії, що входили до них, мали гірші результати порівняно з незалежними підприємствами в тих самих галузях.

Нині прибутковість конгломератів також знижується. До основних проблем, що виникають у ході функціонування конгломератів,

експерти відносять надмірну диверсифікацію, високу вартість і неконкурентоспроможність продукції, демотивацію менеджерів як реакцію на поглинання їх фірм; чималу вартість поглинання та злиття компаній.

Тепер конгломерати концентрують активність на тих сегментах, у яких вони лідирують, і позбавляються неключових активів.

6.5.10. Холдинг

Холдинг (від англ. *holding* – володіння) – це корпорація, компанія, головне підприємство, що керує діяльністю інших підприємств, компаній або контролює їх діяльність.

Холдингова компанія – це об'єднання комерційних організацій, до якого належать головна, керівна компанія, яка володіє контрольними пакетами акцій або паями дочірніх компаній і таким способом за допомогою системи участі контролює їх діяльність.

Холдингову компанію створюють у формі відкритого акціонерного товариства для зменшення витрат діяльності, зайняття нових секторів ринку, прискорення переливання капіталу між різними галузями. Холдингові компанії вперше з'явилися у США наприкінці ХІХ ст., коли в штаті Нью-Джерсі було дозволено створювати корпорації, основна діяльність яких полягала в управлінні іншими компаніями за допомогою скуплених акцій. Одна з переваг холдингу полягає в тому, що така структура дає змогу одній компанії одержати контроль над іншою за значно меншого обсягу інвестицій, ніж у разі об'єднання. Холдинг може скуповувати акції поступово, що не зумовлює підвищення їх ціни, як це часто відбувається в разі купівлі компанії.

Назвемо *способи об'єднання організацій у холдингові компанії*:

- послідовне приєднання чи отримання контролю над компаніями, що займаються одним видом бізнесу (горизонтальна інтеграція) для захоплення нових сегментів ринку;
- об'єднання підприємств єдиного технологічного циклу (від сировини до кінцевої продукції), щоб зменшити загальні витрати, забезпечити цінову стабільність, підвищити вартість компанії (вертикальна інтеграція);
- створення підприємств і подальше їх приєднання до основної групи;
- поділ великих компаній у разі їх реструктуризації за допомогою створення дочірніх підприємств із повною участю материнської компанії.

Організаційні процедури створення холдингових компаній виконують такими *способами*:

- скупівля акцій на вторинному ринку;
- обмін акціями, спеціально емітованими для цього кожним підприємством;
- створення спеціальної керівної компанії, куди засновники передають пакети акцій підприємств, які вони бажають включити до холдингу. При цьому акції підприємств можна обмінювати на емітовані акції компанії;
- передання ключових для даного бізнесу розробок, ноу-хау, патентів, авторських прав;
- доведення підприємства до банкрутства й одержання контролю над ним;
- об'єднання виробників і фінансових структур, наприклад скупівля банком пакетів акцій підприємств і створення ним керівних компаній;
- заснування холдингової компанії органами, які вповноважені управляти державним майном.

Відповідно до Закону України “Про промислово-фінансові групи в Україні” від 21.11.95 не можна створювати холдингові компанії в галузі автомобілебудування, громадського харчування та побутового обслуговування населення, виробництва й переробки сільськогосподарської продукції, торгівлі товарами народного споживання та продукцією виробничо-технічного призначення.

6.5.11. Фінансово-промислова група

Фінансово-промисловою групою називається:

- тип корпоративного об'єднання, у якому беруть участь підприємства й організації, пов'язані майновими, фінансовими, виробничо-технологічними й управлінськими відносинами;
- диверсифікована багатофункціональна структура, утворена внаслідок об'єднання капіталів підприємств, кредитно-фінансових, інвестиційних інститутів, інших організацій для максимізації прибутку, підвищення ефективності виробничих і фінансових операцій;
- група фінансово взаємозалежних підприємств і спеціалізованих фінансових інститутів, створена з метою виконання спільних завдань.

Згідно із законодавством України промислово-фінансова група — це об'єднання, до складу якого можуть входити промислові підприємства, банки, наукові та проектні установи, інші установи й організації з усіма формами власності, які намагаються отримати прибуток. Промислово-фінансову групу створюють за рішенням Кабінету Міністрів України на певний термін для реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва та структурної перебудови економіки України, зокрема програм відповідно до між-державних угод, а також виробництва кінцевої продукції. Фінансово-промислові групи функціонують як самостійні організації, що поєднують банки, промислові підприємства, торговельні організації, науково-технічні заклади та заклади вищої освіти (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Склад фінансово-промислової групи

Фінансово-промислову групу очолює один або кілька банків, які координують усі сфери діяльності компаній, що входять до групи, а також розпоряджаються їх грошовим капіталом. Фірми, які належать до фінансово-промислової групи, виступають самостійно в торговельних угодах, розподіляють між собою ринки, домовляються про ціни, координують виробничу, кадрову та збутову політику.

6.5.12. Стратегічний альянс

Стратегічний альянс — угода про кооперацію двох чи більше незалежних фірм для досягнення певних комерційних цілей, одержання синергетичного ефекту об'єднаних і взаємодоповнюваних ресурсів компаній.

Стратегічний альянс (союз) — найперспективніша форма інтеграції компаній з 90-х років ХХ ст. Прогнозують, що у ХХІ ст. він стане ефективним засобом конкурентної боротьби, швидким і дешевим способом реалізації глобальної стратегії.

Стратегічний альянс має такі *особливості*:

- це форма партнерських відносин контрактного типу на певний час для реалізації конкретних проектів (цілей); після виконання проекту розвиток партнерських відносин у майбутньому не планують;
- цей тип господарського об'єднання ґрунтується на укладанні середньо- чи довготермінових двосторонніх і багатосторонніх угод;
- учасниками стратегічного альянсу можуть бути постачальники та їх клієнти, а також компанії-конкуренти;
- стратегічні альянси створюють на основі міжорганізаційної кооперації, а також між компаніями, зайнятими в суміжних сферах діяльності, які володіють взаємодоповнювальним досвідом і технологіями;
- у межах стратегічного альянсу учасники діяльності спільно координують стратегічне планування й управління, що дає змогу узгоджувати їхні довгострокові партнерські відносини з вигодою для кожного учасника;
- зазвичай альянси не є самостійними юридичними особами;
- компанія може бути учасником кількох стратегічних альянсів; ця форма інтеграції достатньо рухома, вільна для партнерів, орієнтована в майбутнє;
- стратегічні альянси впливають на умови конкуренції: компанії — учасники альянсу спрямовують зусилля проти спільних конкурентів.

Виділяють такі *види стратегічних альянсів*:

а) *за способами інтеграції*:

- стратегічні альянси зі створенням нових компаній (спільних підприємств);

- з акціонерною участю в підприємствах, що діють;
- консорціуми для реалізації інвестиційних проєктів;
- альянси зі слабкою кооперацією;

б) *за сферами діяльності:*

- стратегічні альянси з організації спільного виробництва;
- з реалізації проєктів НДДКР;
- з освоєння нових ринків.

Основні мотиви вступу компанії до стратегічного альянсу такі:

- спільні розробки та виробництво технічно складної, наукоємної продукції (комп'ютерів, засобів комунікації тощо);
- проведення складних досліджень, навчання персоналу, передавання технологій, знань і ноу-хау;
- спільне використання виробничих потужностей;
- досягнення економії на масштабах виробництва;
- об'єднання зусиль у виробництві компонентів, складанні кінцевої продукції;
- зменшення ризику й невизначеності, підвищення стабільності діяльності та розвитку;
- одержання доступу на нові ринки.

Окрім помітних переваг, участь компанії в стратегічних альянсах зумовлює певні *ризики*:

- поглинання компаній партнерами по альянсу (проведений у 90-х роках ХХ ст. аналіз 150 компаній — учасників стратегічних альянсів, які пізніше розпалися, показав, що учасників 75 % усіх альянсів поглинули їхні партнери);
- небезпека того, що компанії — учасники альянсів можуть достатньо добре вивчити діяльність інших партнерів, скопіювати їхні методи й перетворитися на конкурентів;
- складність ефективної координації діяльності самостійних компаній через різну їх мотивацію й інколи суперечливі інтереси та цілі. Ділові партнери можуть приймати рішення, неоптимальні для інтересів стратегічного альянсу;
- потреба постійно шукати форми подолання суперечностей між завданнями всього альянсу та окремими діловими партнерами;
- проблеми подолання мовних і культурних бар'єрів.

Керівники та власники компаній перед прийняттям рішення щодо створення стратегічного альянсу мають зважати на такі обставини:

- партнер по стратегічному альянсу має бути сумісним із компанією;
- в ефективних стратегічних альянсах продукція, послуги й позиції на ринку партнера доповнюють товари та послуги компанії, а не конкурують із ними;
- небажано передавати партнерам по альянсу інформацію, яка може з часом негативно вплинути на конкурентну ситуацію;
- результат діяльності альянсу залежить від рівня довіри між компаніями — його учасниками;
- створюючи стратегічний альянс, слід швидко й детально ознайомитися з головними ідеями та практикою партнера в технології й управлінні та впровадити найраціональніші розробки;
- стратегічний альянс варто розглядати як тимчасову угоду між партнерами: якщо він стає не вигідним, його доцільно негайно розірвати.

6.5.13. Кейрецу

Кейрецу — форма об'єднання компаній і фірм Японії в потужні фінансово-промислові групи; група компаній, власники яких мають родинні зв'язки; система, за якої кожна компанія володіє незначною часткою власності в усіх інших компаніях групи.

У цьому разі йдеться про альянс фірм, за якого жодну з них не можна вважати головною (така ситуація одержала назву *етархії*).

Кейрецу існують у вигляді конгломератів (багатогалузевих концернів) і вертикально інтегрованих об'єднань. До їх складу входять кілька десятків компаній, що функціонують у різних галузях економіки. Діяльність кейрецу координує банк або торговельна компанія.

Найтотужніші японські кейрецу — “Mitsubishi” (у складі 28 компаній і сотні інших фірм, які належать до системи корпоративних зв'язків “Mitsubishi”), “Dai-Ichi Kangin” (47 компаній), “Mitsui Group” (24 компанії, зокрема “Toyota” й “Toshiba”), “Sanwa” (44 компанії), “Sumitomo” (20 компаній), “Fuyo” (29 компаній, зокрема “Nissan” та “Canon”).

Компанії — члени кейрецу повністю самостійні. Вони можуть конкурувати між собою, але така незалежність не заважає їм об'єднуватися на добровільній основі для досягнення стратегічних цілей, вступати в систему достатньо жорстких корпоративних зв'язків.

Взаємодія компаній — членів кейрецу має такі *особливості*:

- взаємна участь у акціонерному капіталі;
- взаємне членство в радах директорів (менеджери однієї компанії входять до складу правління інших компаній кейрецу);
- користування товарами та послугами, зобов'язання взаємних постачань усередині групи;
- об'єднання зусиль для придбання ресурсів, виконання нових проектів, підтримки членів кейрецу в разі серйозних фінансових проблем;
- розміщення основних замовлень серед членів кейрецу;
- взаємна допомога заради досягнення стратегічно важливих цілей;
- власна мережа фінансових установ;
- організація спільної універсальної торгової фірми;
- взаємний обмін керівниками різного рівня, фахівцями;
- проведення регулярних нарад керівників фірм — членів кейрецу.

Для прийняття найважливіших стратегічних рішень, обговорення спільних проектів і проблем директори та президенти компаній — членів кейрецу беруть участь у роботі Президентської ради. На її засіданнях експерти доповідають щодо певних проблем, відбуваються дискусії про спільні проекти. Члени Ради роблять повідомлення стосовно стратегічних проблем або нових можливостей, які можуть вплинути на діяльність інших членів кейрецу.

6.6. Переваги та ризики стратегії інтеграції

Підприємство, яке бере участь в інтеграційних процесах, забезпечує собі такі *стратегічні переваги*:

- 1) зменшення залежності від зовнішніх постачальників, розв'язання проблеми стабільного постачання важливими ресурсами (у разі регресивної інтеграції);
- 2) перетворення постачання з витратного процесу на прибутковий (якщо його організує дочірня структура);
- 3) можливість диференціації продукції як наслідку виробничої інтеграції;
- 4) створення чіткої та якісної системи розподілу продукції підприємства (у разі прогресивної інтеграції).

Інші переваги стратегії інтеграції пов'язані з реалізацією мотивів об'єднання та злиття підприємств (див. підрозділ 6.1).

Застосування стратегії інтеграції призводить і до **негативних наслідків** для підприємства.

1. За вертикальної інтеграції зростають інвестиції підприємства в одну галузь, що збільшує комерційний ризик. Окрім того, підприємство втрачає від неспрямування ресурсів у інші, більш перспективні та прибуткові галузі.

2. Підприємство прагне зберегти й максимально використати навіть застарілі технології та виробничі потужності.

3. Інтегровані компанії повільніше адаптуються до нових технологій, тому що змінення та модернізація технологій пов'язані для них із чималими витратами.

4. Обмежено свободу вибору постачальників, потенційні результати обслуговування різноманітних запитів покупців і клієнтів можуть бути гіршими.

5. Вертикальна інтеграція загострює проблеми, пов'язані з балансом потужностей підприємств — членів інтегрованої компанії.

6. Прогресивна та регресивна інтеграція потребує від вищого керівництва та фахівців компанії різноманітних знань і навичок, спроможності зважати на особливості й інтереси всіх учасників інтеграційного процесу.

7. Зменшується виробнича та комерційна гнучкість компанії, збільшується час на розробку й виведення на ринок нових моделей продукції.

8. Є й інші негативні наслідки інтеграції:

- ускладнення організаційної структури управління;
- небезпека втрати бренду, репутації, клієнтів, виробничих секретів;
- імовірність суперечностей і конфліктів між учасниками інтегрованої компанії;
- загроза тимчасової зупинки виробничого процесу.

Нагромадження негативних процесів у діяльності інтегрованої компанії може заставити керівництво прийняти рішення про **дезінтеграцію** — перехід до роботи з незалежними діловими партнерами.

Деінтеграція має сенс за таких умов:

- незалежні фахівці можуть виконати деякі виробничі та бізнесові операції якісніше та з меншими витратами;

- цей вид діяльності не профільний, не головний і не критично важливий для підприємства;
- підвищується адаптивність компанії, прискорюється виконання бізнес-операцій; скорочується виробничий цикл;
- компанія може зосередитися на основному бізнесі та ефективніше використати власні конкурентні переваги.

Контрольні питання та завдання

1. Економічна сутність і зміст стратегії інтеграції.
2. Назвіть основні мотиви інтеграції підприємств.
3. Класифікація стратегій інтеграції.
4. Охарактеризуйте картельні форми інтеграції підприємств.
5. Договірні інтеграційні об'єднання підприємств.
6. Статутні інтеграційні об'єднання підприємств.
7. Переваги та ризики стратегії інтеграції.
8. Назвіть можливі варіанти стратегії інтеграції для обраного вами підприємства.
9. Запропонуйте для обраного вами підприємства заходи в межах стратегії регресивної інтеграції.

Контрольні тести

Варіант 1

1. Зазначте, в якому випадку застосовано стратегію регресивної інтеграції:

- 1) підприємство перебрало на себе функції розповсюдження товару та сервісного обслуговування;
- 2) фірма створила власні структури, які займаються постачанням;
- 3) компанія продає свої неприбуткові підприємства;
- 4) розроблено багато варіантів відомої марочної продукції фірми.

2. Основні недоліки стратегії вертикальної інтеграції:

- 1) неможливо знизити витрати постачання та збуту продукції;
- 2) погіршується організація розподілу товарів підприємства;
- 3) збільшуються капіталовкладення підприємства в його галузь замість того, щоб спрямувати фінансові ресурси в перспективніші сфери;

- 4) посилюється залежність компанії від зовнішніх постачальників.

3. Зазначте проблеми організації, які розв'язують за допомогою стратегії прогресивної інтеграції:

- 1) скорочення неперспективних напрямів діяльності;
- 2) посилення контролю над системою розповсюдження продукції підприємства;
- 3) зменшення залежності від постачальників;
- 4) об'єднання з перспективними діловими партнерами в іншій галузі.

4. Зазначте, в якому випадку застосовано стратегію горизонтальної інтеграції:

- 1) створено власні структури підприємства, які займаються постачанням;
- 2) зменшено витрати на організацію постачання, виробництва та збуту;
- 3) провадиться профільна диверсифікація фірми;
- 4) фірма розширюється завдяки виробництву технологічно не пов'язаних із колишніми товарів, реалізовуваних на нових ринках.

5. Консорціум – це:

- 1) договірне об'єднання, створене для постійної координації господарської діяльності;
- 2) об'єднання підприємств із повною втратою їх виробничої та комерційної самостійності;
- 3) об'єднання промислового та банківського капіталу для спільної реалізації масштабних проектів, зокрема міжнародних;
- 4) організація, яка володіє контрольними пакетами акцій інших компаній для виконання щодо них функцій контролю й управління.

Варіант 2

1. Назвіть основні типи стратегій інтеграції:

- 1) профільна, непрофільна (конгломератна);
- 2) товарна, кадрова, фінансова;
- 3) прогресивна, регресивна, горизонтальна;
- 4) концентрична, горизонтальна, конгломератна.

2. Зазначте, в якому випадку застосовано стратегію прогресивної інтеграції:

- 1) фірма зменшує витрати на виробництво продукції порівняно з конкурентами;
- 2) фірма продає неперспективні підприємства;
- 3) підприємство підсилює контроль над постачальниками необхідних ресурсів;
- 4) підприємство контролює систему розподілу власної продукції.

3. Розв'язання яких проблем для організації забезпечує стратегія регресивної інтеграції:

- 1) проникнення в споріднену галузь;
- 2) посилення контролю над системою розподілу товарів підприємства;
- 3) зменшення залежності підприємства від постачальників;
- 4) збільшення частки ринку підприємства.

4. Концерн – це:

- 1) об'єднання підприємств із повною втратою їх виробничої та комерційної самостійності;
- 2) статутне об'єднання підприємств промисловості, транспорту, торгівлі, банків на основі повної фінансової залежності від одного підприємця чи їх групи;
- 3) договірне об'єднання, створене для постійної координації господарської діяльності;
- 4) тимчасове статутне об'єднання промислового та банківського капіталу для досягнення спільної мети.

5. Сучасні форми інтеграції підприємства такі:

- 1) акціонерне товариство, товариство з обмеженою, додатковою, мішаною, повною відповідальністю;
- 2) корпорація, холдинг, консорціум, конгломерат;
- 3) адаптивна, оперативна, виробнича, гнучка;
- 4) бюрократична, органічна, адаптивна, механічна.

СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

7.1. Сутність і умови проведення диверсифікації

Диверсифікація (від лат. *diversus* — різний, віддалений і *facere* — робити) — це розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі фірми й об'єднання; процес проникнення фірми в іншу галузь виробництва; опанування нових видів виробництва для підвищення ефективності діяльності, одержання економічної вигоди, розподілу комерційного ризику.

Стратегію диверсифікації можна реалізовувати за допомогою як створення нових підприємств, так і скуповування фірм або злиття з ними. Унаслідок диверсифікації односторонню виробничу структуру замінюють багатопрофільним виробництвом, великі фірми та компанії поступово перетворюються на багатогалузеві комплекси.

Диверсифікація — порівняно нове явище, яке почало швидко поширюватися на Заході із середини 50-х років ХХ ст. На початку 90-х років уже 90 % із 500 найбільших корпорацій США мали форму багатогалузевих концернів; до переважної їх більшості належали в середньому підприємства 11 галузей, а найпотужніші мали у своєму складі підприємства 30–50 галузей.

Диверсифікація — це також інструмент використання переваг комбінування, проникнення в нові прибуткові галузі, стабілізації бізнесу (за принципом “не класти всі яйця до одного кошика”).

Диверсифікація дає змогу компенсувати спад збуту на ринку одних товарів його зростанням на інших. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства більш стійкі та конкурентоспроможні, ніж вузькоспеціалізовані. Вони мають можливість переливати капітал у найприбутковіші галузі.

Диверсифікацію можна вважати організаційно-економічним фактором підвищення ефективності виробництва. Вона пов'язана з важливою перевагою великих підприємств — ефектом різноманіття, який нині відсуває на другий план ефект масового виробництва однорідної продукції. Сутність ефекту різноманіття полягає в тому, що вигідніше виробляти багато видів продукції на одному великому підприємстві, ніж ті самі види продукції на невеликих спеціалізованих підприємствах.

Один із наслідків диверсифікації — виникнення концернів і конгломератів, що об'єднують підприємства багатьох галузей економіки, не пов'язаних між собою технологічно. Ці підприємства діють як самостійні, вони лише фінансово залежать від штаб-квартири конгломерату.

Диверсифікацію стимулює антимонопольне законодавство, котре обмежує горизонтальну експансію компаній, яка загрожує монополізацією галузі, і позитивно ставиться до вертикальної експансії, що ґрунтується на диверсифікації діяльності. Унаслідок диверсифікації виникають багатогалузеві компанії, частки яких на окремих ринках не сягають критичних значень, тобто вони не мають там монопольного становища.

Поки підприємство одержує прибуток, використовуючи можливості розвитку в одній галузі, провадити диверсифікацію немає жодної потреби. Рішення про диверсифікацію доцільно приймати тоді, коли скорочується потенціал для зростання у своїй галузі та менеджмент упевнений у перспективах зростання бізнесу, якого поки що немає у виробничому портфелі компанії.

Стратегію диверсифікації доцільно застосовувати за таких умов:

- коли галузевий ринок насичений продукцією, попит скорочується, загострюється конкуренція;
- бізнес підприємства забезпечує надходження фінансових ресурсів, обсяги яких перевищують поточні потреби та можуть бути ефективніше використані в інших сферах бізнесу;
- новий бізнес може зумовити синергетичний ефект (наприклад, завдяки кращому, ніж за внутрішнього зростання, використанню обладнання, комплектувальних виробів, сировини тощо);
- обладнання, устаткування, виробничі потужності використовуються не повністю, і є сенс застосувати їх у нових напрямках бізнесу;
- бізнес підприємства має сезонний характер; для компенсації цього недоліку доцільно збалансувати, поповнити, урізноманітнити асортимент продукції (послуг);
- антимонопольне регулювання не дає змоги розширювати бізнес у межах окремої галузі;
- можна зменшити втрати від податків;
- є можливість проникнути на інші галузеві чи зарубіжні ринки;
- існує загроза поглинання підприємства.

Стратегії диверсифікованого зростання застосовують тоді, коли підприємство вже не може розвиватися на одному галузевому ринку. Менеджери виділяють такі *критерії ефективності диверсифікації*:

- 1) привабливість: в обраній для диверсифікації галузі мають бути прийнятні умови конкуренції та ринкового середовища, які можуть забезпечити довготермінову рентабельність;
- 2) “витрати на проникнення” мають бути невеликі, щоб не зменшився прибуток;
- 3) додаткові переваги: підприємство, яке провадить диверсифікацію, має докласти певних зусиль, щоб створити конкурентну перевагу в новому бізнесі. Новий напрям бізнесу має забезпечити певний потенціал для підтримки конкурентоспроможності підприємства в колишньому бізнесі.

Залежно від конкретних умов діяльності компанія може мати різний *рівень диверсифікації*, наприклад:

- *одногалузева* компанія, господарський портфель якої містить небагато підприємств (не більше ніж третину загального обсягу збуту) в інших сферах діяльності;
- *вузькодиверсифікована*, що діє в кількох (від двох до п'яти) споріднених галузях;
- *широкодиверсифікована*, бізнес якої розвивається в багатьох споріднених галузях;
- *багатогалузева*, що має групи підприємств у кількох неспоріднених галузях.

7.2. Типи стратегій диверсифікації

У сучасних корпораціях застосовують різні варіанти стратегії диверсифікації; їх класифікацію показано на рис 7.1.

Розглянемо стратегії диверсифікації, виокремлені за напрямом проникнення.

Профільна диверсифікація — це розширення діяльності підприємства проникненням у споріднені галузі, де можна використати стратегічну відповідність з основним бізнесом і перетворити їх на конкурентну перевагу. Вона дає змогу досягнути таких цілей підприємства: підсилити свої позиції в галузі, поглинувши конкурентів або встановивши контроль над ними; досягти економії завдяки масштабу виробництва; розширити асортимент товарів або послуг; географічно розширити ринки збуту.



Рис. 7.1. Типи стратегій диверсифікації

Стратегічна відповідність може виявлятися в таких аспектах:

- застосуванні однакових підходів до маркетингу та збуту продукції;
- використанні спільної товарної марки;
- схожих вимогах до професійної підготовки персоналу та менеджерів;
- спільних джерелах основних видів ресурсів і постачальників;
- загальних підходах до організації виробничого процесу;
- схожій технології виробництва продукції та надання послуг;
- спільних науково-дослідних роботах і конструкторських розробках;
- спільному виробництві деталей і комплектувальних виробів;
- одних і тих самих оптових і роздрібних покупцях, споживачах, клієнтах;
- спільному сервісному обслуговуванні покупців;
- спільних підходах до організації системи управління.

Із цього переліку видно, що стратегічна відповідність може виникати в будь-якій ланці операційного процесу. Головне — ефективно використати її та перетворити на конкурентну перевагу.

Профільна диверсифікація може бути концентрична та горизонтальна.

Стратегія концентричної диверсифікації полягає в переході до виробництва нової продукції, яка в технологічному та маркетинговому аспекті подібна до колишньої продукції підприємства, щоб привернути увагу нових споживачів.

Стратегія горизонтальної диверсифікації — це перехід до виробництва нової продукції, яка в технологічному та маркетинговому аспекті не пов'язана з колишньою продукцією підприємства. При цьому нова продукція має бути зорієнтована на потреби колишніх покупців і клієнтів. Важлива умова реалізації цієї стратегії — попереднє оцінювання підприємством власних можливостей щодо виробництва нової продукції.

Непрофільна (конгломератна, бокова, латеральна) диверсифікація — це охоплення нових напрямів бізнесу, не пов'язаних з основною діяльністю підприємства.

Диверсифікація в зовсім нові (неспоріднені) галузі доцільна тільки тоді, коли жодна зі споріднених галузей уже не має перспектив зростання. При цьому стратегічну відповідність не вважають важливою конкурентною перевагою для підприємства.

Головне в непрофільній диверсифікації — знайти та придбати фінансово вигідні підприємства, які дадуть змогу швидко одержати прибуток. Непрофільну диверсифікацію вважають найскладнішою стратегією розвитку.

Особливість **стратегії транснаціональної диверсифікації** — багато підприємств і охоплених національних ринків у портфелі компанії. При цьому керівництво корпорації має розроблювати різні стратегічні підходи для кожного галузевого ринку з можливими варіантами залежно від конкретної країни. Наступне важливе завдання менеджерів диверсифікованих транснаціональних корпорацій — приймати обґрунтовані рішення щодо координації стратегічних дій підприємств, які належать до різних галузей і розміщені в різних країнах.

Стратегії транснаціональної диверсифікації розвивалися в такій послідовності:

- до початку 60-х років XX ст. ефективною вважали стратегію національної відповідальності: транснаціональні корпорації в різних країнах мали самостійні дочірні підприємства, які повністю відповідали за виробництво та збут усього асортименту продукції;

- у 70-х роках ХХ ст. підприємства транснаціональних корпорацій спеціалізувалися на виконанні окремих виробничих операцій, отримуючи при цьому потрібні запасні частини та деталі від підприємств, розміщених в інших країнах. Зростання продуктивності завдяки спеціалізації та кооперації, розміщенню заводів у країнах з дешевими ресурсами забезпечило значні конкурентні переваги транснаціональних корпорацій перед національними компаніями;
- у 80-х роках ХХ ст. почалася диверсифікація транснаціональних корпорацій у споріднених галузях у різних країнах, що забезпечує такі конкурентні переваги, як можливість обміну технологічними розробками, економія від масштабу виробництва, використання єдиної товарної марки та спільних каналів збуту, проведення демпінгової політики в разі проникнення на нові ринки.

7.3. Способи проникнення в іншу галузь

Проникнути в іншу галузь можна такими способами:

- поглинання підприємства в новій галузі;
- створення власного підприємства “з нуля”;
- організація спільного підприємства.

Розглянемо ці способи.

Поглинання підприємства в новій галузі провадять купівлею контрольного пакета акцій незалежно від бажання колишнього керівництва й основних акціонерів. При цьому підприємство — кандидата для придбання оцінюють з урахуванням таких критеріїв:

- належність до галузі, невразливої до спаду виробництва, інфляції, змін у політиці уряду;
- достатній потенціал зростання бізнесу;
- невеликий обсяг капіталовкладень, потрібних для заміни основного капіталу, виробничих фондів, поповнення оборотного капіталу;
- можливість швидкого повернення капіталовкладень і досягнення запланованих показників прибутку;
- фінансові проблеми підприємства, занижена його вартість, можливість придбати його за цінами, які нижчі за ринкові;
- невтручання державних органів, місцевої влади, профспілок, трудового колективу.

Поглинання — найпоширеніший спосіб швидкого проникнення в галузь, за якого не потрібно долати багато вхідних бар'єрів, відомі масштаби діяльності та ринкова репутація підприємства — об'єкта поглинання, можливий швидкий запуск виробництва.

Поглинання як спосіб диверсифікації має такі *недоліки*:

- потрібно ризикувати чималими сумами;
- у разі примусового злиття підприємств може виникнути конфліктна ситуація;
- ціна придбання залежить від стану підприємства (успішна компанія коштує дорого, а та, що має проблеми, дешевша). Невисока ціна придбання зазвичай спричиняє істотні подальші витрати на вдосконалення бізнесу та доведення його до прибуткового рівня.

Створення власного підприємства “з нуля” під загальним керівництвом материнської компанії доцільне за таких *умов*:

- коли дешевше організувати власне підприємство, ніж купити іншу компанію;
- створення нових виробничих потужностей не впливатиме негативно на співвідношення попиту й пропозиції в галузі;
- на ринку діють невеликі підприємства-конкуренти, які не реагують гостро на появу новачка;
- підприємство має потрібні для ефективного функціонування досвід і достатньо часу, щоб організувати бізнес у новій галузі “з нуля”.

Диверсифікація способом створення нового підприємства “з нуля” в обраній галузі пов'язана зі значними проблемами та великими витратами. Потрібно подолати вхідні галузеві бар'єри, зробити інвестиції в нові виробничі потужності, організувати наймання та навчання персоналу, створити канали збуту, сформувати попит.

Організація спільного підприємства. Спільним називають підприємство, створене на основі об'єднання майна різних власників (мішаної форми власності). Особливості створення спільного підприємства розкрито в підрозділі 9.2.4.

7.4. Проблема подолання галузевих бар'єрів при диверсифікації

Проникненню підприємства в інші види бізнесу протидіють вхідні та вихідні галузеві бар'єри.

Розглянемо спочатку *вхідні галузеві бар'єри*.

1. **Економія на масштабах виробництва.** Загальні витрати на виробництво одиниці продукції зменшуються зі зростанням обсягів виробництва. Потреба у швидкому досягненні таких обсягів виробництва, щоб забезпечити не вищі ціни, ніж у конкурентів, стримує нові підприємства від проникнення в галузь (тому що зростають витрати й ризик, зменшується прибуток). Нові підприємства, які готові виробляти багато продукції, можуть створити ситуацію перенасичення галузевого ринку, загострення контрдій конкурентів.

2. **Неможливість доступу до технологій та ноу-хау.** Для досягнення успіху в багатьох галузях потрібне складне технологічне обладнання, доступ до нових технологічних розробок, заволодіти якими не просто. Патенти на ключові технології, охорона ноу-хау, брак кваліфікованого персоналу, неможливість виконувати складні виробничі операції — серйозні галузеві бар'єри, для подолання яких потрібні чималі витрати.

3. **Ефект кривої досвіду.** Згідно із законом досвіду витрати на одиницю продукції зменшуються на фіксовану частку з кожним подвоєнням обсягів виробництва (рис. 7.2).

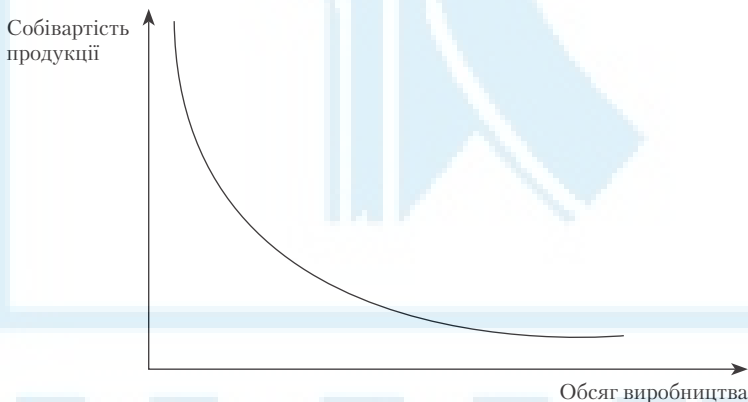


Рис 7.2. Крива досвіду

Дослідження показали, що темпи зменшення витрат на одиницю продукції у разі подвоєння виробництва залежать від галузі: в автомобільній промисловості вони дорівнюють 12 %, у металургійній і лі-

такобудуванні — 20 %, у виробництві напівпровідників — 40 %. Нові підприємства, звичайно, перебувають не в такій вигідній ситуації, як ті, що давно працюють на галузевому ринку.

4. Прихильність споживачів до звичних товарних марок.

Унаслідок звички та лояльності споживачів до продукції традиційних виробників нове підприємство має бути готове витратити чималі суми на рекламу та просування своєї продукції. Щоб переконати споживачів купувати нову продукцію, потрібно підвищити її якість і обслуговування, надати суттєві знижки, інтенсифікувати рекламу тощо. Усе це призводить до зменшення прибутків і зростання комерційного ризику для нових підприємств галузі.

5. Потрібні розміри капіталовкладень. На початковому етапі діяльності потрібні кошти, щоб купити чи збудувати підприємства, придбати обладнання, створити запаси, фінансувати рекламу та просування продукцію, компенсувати збитки та ін. Що більші кошти треба вкласти, то менше підприємств можуть це зробити.

6. Різні обсяги витрат незалежно від розміру підприємства. Вартість основних ресурсів постійно зростає. Підприємства, що давно працюють у галузі, мають менші витрати й перебувають у вигідних умовах, тому що вони краще розміщені, створені за нижчими цінами, користувалися дешевшими кредитами та ресурсами, володіють патентами й ноу-хау, мають переваги від ефекту кривої досвіду. Новим підприємством для початку діяльності в галузі потрібні значно більші кошти порівняно з конкурентами, які вже працюють.

7. Доступ до каналів збуту. Підприємствам-новачкам приходить «купувати» доступ до оптової та роздрібною мереж збуту, системи сервісу, надаючи дилерам і дистриб'юторам, а також іншим діловим партнерам чималі цінові та рекламні знижки, а також намагаючись стимулювати попит.

8. Обмежувальні дії органів державної та місцевої влади. Органи влади можуть обмежити чи заборонити доступ на ринок за допомогою ліцензій, дозволів, квот, запровадження інших тарифних і нетарифних бар'єрів, для подолання яких нові підприємства вимушені нести додаткові витрати.

Серйозною перепоною диверсифікації можуть стати й **вихідні бар'єри**:

- чималий основний капітал у колишній галузі;
- небажання втратити імідж;
- утручання уряду та місцевої влади;

- профспілкова опозиція;
- протести постачальників, клієнтів, інших партнерів по колишньому бізнесу.

Помітну роль відіграють і *емоційні вихідні бар'єри*: честолюбство власників бізнесу, прихильність до певної діяльності, побоювання менеджерів щодо загрози власній кар'єрі, лояльність до працівників.

7.5. Стратегічні підходи до управління диверсифікованою компанією

Щоб підвищити ефективність функціонування диверсифікованої компанії, вище керівництво може приймати такі рішення.

1. ***Розширити базу диверсифікації*** – купити нові підприємства чи збільшити власну частку в їх акціонерному капіталі, щоб підсилити свої позиції в галузях, де компанія вже працює, і проникнути в нові галузі.

2. ***Продати окремі підприємства***, які не відповідають корпоративній політиці чи працюють неефективно через зменшення довготермінової привабливості галузі. Що більше підприємств у господарському портфелі компанії, то частіше потрібно позбавлятися від найгірших із них. Це можна зробити, повністю продавши бізнес або частково вийшовши з нього фінансово й адміністративно зі збереженням за компанією частини акцій колишнього підприємства. Продовження роботи підприємства всупереч інтересам корпорації виснажує її ресурси, ламає кар'єру менеджерів і загалом погіршує репутацію компанії.

3. ***Реструктуризувати господарський портфель корпорації*** за допомогою продажу одних підприємств і придбання інших. Це доцільно за таких умов:

- коли в господарському портфелі багато збиткових, неконкурентоспроможних підприємств;
- нові керівники (власники) прийняли рішення про перегляд стратегії корпорації;
- з'явилися нові технологічні розробки чи продукти;
- можна придбати велике перспективне підприємство, але для фінансування цього проекту потрібно продати кілька дочірніх фірм;

- потрібно серйозно переглянути основні напрями діяльності, щоб поліпшити фінансові показники корпорації.
4. **Звузити базу диверсифікацій**, позбувшись слабких, неприбуткових або непрофільних підприємств, щоб одержати кошти для зменшення заборгованості основних підприємств корпорації чи підтримки їх подальшого розвитку.
 5. **Відновити збиткові підприємства**, розв'язавши їх проблеми для оздоровлення всієї корпорації. Ця стратегія найприйнятніша за таких умов:
 - коли збиткові підприємства належать до перспективних галузей;
 - причини погіршення короткотермінові, і позбуватися перспективних підприємств недоцільно в довготерміновому аспекті;
 - у власників для цього є адміністративні, фінансові й інші можливості.
 6. **Ліквідувати (закрити) збиткові підприємства**, які неможливо продати.

7.6. Переваги та слабкі сторони стратегії диверсифікації

Стратегія диверсифікації має такі **переваги**:

- 1) скорочення витрат унаслідок об'єднання різних видів бізнесу завдяки загальній системі управління, контролю, координації, а також прискореному обороту ресурсів (у разі профільної диверсифікації);
- 2) технологічний вииграш від обміну технологіями, спільних наукових досліджень і конструкторських розробок;
- 3) можливість вийти з неперспективної галузі (бізнесу) та закріпитися в перспективних галузях із високою нормою прибутку;
- 4) розподіл комерційного ризику по різних напрямках бізнесу, що зменшує залежність підприємства від проблем в одній конкретній галузі (у разі непрофільної диверсифікації);
- 5) досягнення більшого ефекту від використання фінансових ресурсів компанії (кошти з галузі з низькою нормою прибутку спрямовують для придбання підприємств у перспективних галузях; є можливість сконцентрувати чималі ресурси для реалізації прибуткових проектів);
- 6) зменшення залежності від зміни фаз циклу ділової активності (сезонності) та стабілізація норми прибутку.

Проблеми та слабкі сторони диверсифікації.

1. Вимоги до керівництва диверсифікованої компанії надто високі. Воно має своєчасно приймати компетентні рішення щодо управління підприємствами, які діють у різних сферах бізнесу та конкурентному середовищі. Вище керівництво корпорації має правильно оцінювати привабливість галузей і підприємств, відрізнити вигідні придбання від невдалих, добирати компетентних менеджерів для управління окремими напрямками бізнесу, уживати заходів для усунення проблем у діяльності окремих підприємств.

2. Неможливо використати стратегічну відповідність для створення додаткових конкурентних переваг (у разі непрофільної диверсифікації).

3. Через переоцінку привабливості галузі, проблеми в новому бізнесі, надмірний оптимізм щодо майбутньої прибутковості підприємства – об'єкта поглинання – диверсифікація може бути невдала, а перспективи одержання додаткових прибутків – непевні.

4. У разі профільної диверсифікації може статися, що переваги стратегічної відповідності важко використати через відмінності в управлінській культурі й організаційних структурах управління, ворожість менеджерів і персоналу придбаних підприємств.

5. Є небезпека потрапити під дію антимонопольного законодавства (у разі профільної диверсифікації).

Контрольні питання та завдання

1. Розкрийте сутність і зміст стратегії диверсифікації.
2. Умови, за яких на ринку доцільно диверсифікувати бізнес організації.
3. Типи стратегії диверсифікації.
4. Порівняльна характеристика стратегій профільної та непрофільної диверсифікації.
5. Методи проникнення підприємства в іншу галузь.
6. Галузеві бар'єри диверсифікації.
7. Переваги та ризики стратегії диверсифікації.
8. Запропонуйте заходи для подолання вхідних галузевих бар'єрів у разі реалізації обраною вами фірмою стратегії диверсифікації.
9. Запропонуйте можливі варіанти стратегії диверсифікації для обраної вами фірми.

Контрольні тести

Варіант 1

1. Зміст стратегії диверсифікації полягає в таких діях:

- 1) випуску різних варіантів продукції;
- 2) установленні контролю над постачальниками ресурсів;
- 3) поширенні господарської діяльності на нові сфери (типи продукції, ринки, галузі);
- 4) зменшенні витрат в організації постачання, виробництва, збуту.

2. У ході непрофільної диверсифікації фірма має подолати такі бар'єри:

- 1) тільки вхідні;
- 2) лише вихідні;
- 3) водночас вхідні та вихідні;
- 4) маркетингові.

3. У межах стратегії конгломератної диверсифікації виконують такі дії:

- 1) придбання фірм у нових галузях для підтримки основного виду діяльності;
- 2) освоєння напрямів діяльності, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з основним бізнесом підприємства;
- 3) виробництво та збут стандартизованої продукції для багатьох іноземних ринків;
- 4) співпраця з кількома зовнішніми незалежними постачальниками.

4. Стратегію диверсифікації застосовують за таких ринкових умов:

- 1) попит на продукцію різноманітний за структурою;
- 2) антимонопольне регулювання не дає змоги розширювати бізнес у галузі, де діє підприємство;
- 3) галузь швидко зростає;
- 4) ресурси фірми недостатні для того, щоб обслуговувати весь ринок.

5. Стратегія диверсифікації має такі переваги:

- 1) зменшення залежності підприємства від постачальників;

- 2) розподіл комерційного ринку, можливість проникнути в перспективні галузі;
- 3) швидке й обґрунтоване прийняття рішень керівництвом корпорації;
- 4) можливість виробляти багато стандартизованої недорогої продукції.

Варіант 2

1. Зазначте стратегію, у ході реалізації якої організація має долати вхідні галузеві бар'єри:

- 1) стратегії прогресивної та регресивної інтеграції;
- 2) стратегія низьких витрат;
- 3) непрофільна диверсифікація;
- 4) диференціація.

2. До ризиків застосування стратегії диверсифікації належать:

- 1) підвищені вимоги до керівництва компанії;
- 2) зростання залежності підприємства від проблем в одній сфері бізнесу;
- 3) тенденція до збереження застарілих технологій і виробничих потужностей;
- 4) зміни в попиті споживачів продукції.

3. У межах стратегії профільної диверсифікації виконують такі дії:

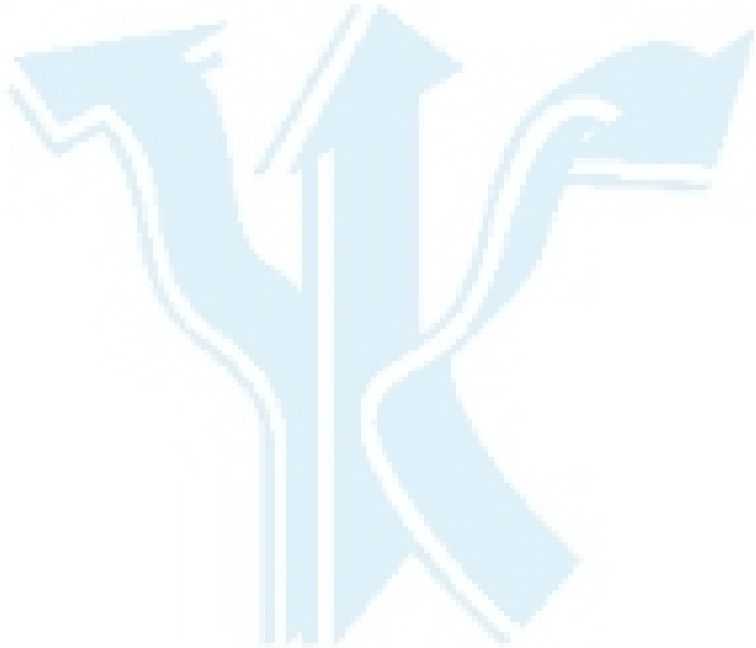
- 1) посилення контролю над системою розподілу продукції підприємства;
- 2) зменшення кількості незалежних постачальників підприємства;
- 3) придбання фірм у нових галузях для підтримки основного виду діяльності;
- 4) освоєнні напрямів діяльності, безпосередньо не пов'язаних з основним бізнесом підприємства.

4. До основних типів диверсифікації належать:

- 1) прогресивна, регресивна, горизонтальна;
- 2) профільна, непрофільна (конгломератна);
- 3) продуктова, сервісна, кадрова;
- 4) внутрішня, зовнішня, мішана.

5. До типів стратегічної відповідності в разі непрофільної диверсифікації належать:

- 1) фінансова, кадрова, виробнича;
- 2) вертикальна, горизонтальна;
- 3) маркетингова, ринкова, технологічна;
- 4) цінова, сервісна, іміджева.



МАУП

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ

8.1. Стратегії підприємств залежно від розвитку галузевого ринку

Будь-який галузевий ринок проходить власний життєвий цикл, який складається зі стадій зародження, зростання, зрілості та спаду (рис. 8.1).

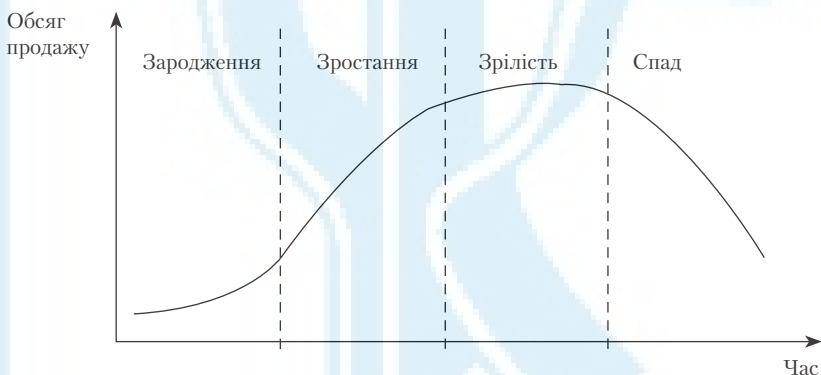


Рис. 8.1. Життєвий цикл галузевого ринку

Життєвий цикл галузевого ринку може змінюватися під впливом попиту, розвитку конкуренції, виникнення та поширення нових знань, технологій виробництва, товарів-замінників та інших змін. Виходячи з моделі життєвого циклу, усі галузеві ринки можна поділити на три групи:

- нові, перспективні;
- зрілі;
- неперспективні, які переживають спад.

На кожній стадії розвитку галузевого ринку підприємству потрібні різні стратегії.

8.1.1. Стратегії підприємств на нових галузевих ринках

Нові галузеві ринки вважають привабливими та перспективними для розвитку бізнесу. Вони мають такі *особливості*:

- основа виникнення нових галузевих ринків — розробки, винаходи, ноу-хау; підприємства — власники нових розробок патентують і охороняють їх, щоб забезпечити важливі конкурентні переваги;
- значні розбіжності в якості та характеристиках товару змушують підприємство розробляти технології позиціонування власної продукції, маркетингові підходи до її розповсюдження;
- вхідні бар'єри в галузь відносно низькі навіть для нових підприємств із невеликими фінансовими можливостями;
- підприємствам бракує інформації про тенденції розширення та розвитку ринків, про конкурентів, смаки й потреби споживачів; немає спеціалізованих агенцій, консалтингових компаній, які аналізують інформацію про нові ринки;
- споживачі, які недостатньо знають властивості нових товарів, не поспішають купувати їх, очікують появи досконаліших і дешевших варіантів продукції;
- у підприємств часто виникають проблеми, пов'язані з пошуком надійних постачальників сировини, матеріалів та інших ресурсів;
- часто бракує коштів, потрібних фахівців, компетентних менеджерів для утримання та розширення власної частки ринку, що розвивається; цю проблему можна розв'язати, об'єднавшись із конкурентами чи фінансово сильними фірмами, які планують зробити інвестиції в цей ринок.

Для досягнення стратегічного успіху на нових галузевих ринках потрібно бути готовим ризикувати, мати підприємницький підхід, хорошу інтуїцію щодо смаків і уподобань споживачів, швидко реагувати на нові напрями розвитку ринку, розробляти адекватні стратегії.

Щоб розвиватися на перспективних галузевих ринках, підприємства мають додержуватися таких *рекомендацій*.

1. У разі дефіциту фінансових ресурсів для освоєння технологічних досягнень можна створювати стратегічні союзи з іншими підприємствами, щоб отримати потрібний досвід і можливості. Якщо немає можливостей і бажання об'єднатися з іншими підприємствами, слід застосовувати стратегію фокусування.

2. Якщо є потрібні ресурси, то для досягнення лідерства в новій галузі можна застосувати стратегію диференціації, спрямовану на підвищення якості товару.

3. Слід активно вдосконалювати технологічний процес, підвищувати якість продукції, поліпшувати її дизайн, організовувати нові канали збуту.

4. Потрібно освоювати нові споживчі сегменти, шукати нові способи використання товарів, розширювати географію діяльності. Треба зробити користування товарами першого покоління легким для споживачів і фінансово необтяжливим.

5. Варто використовувати інформаційну, іміджеву рекламу для ознайомлення споживачів із товарами, формувати в них позитивне враження про підприємство.

6. Слід швидко реагувати на технологічні зміни, виникнення перспективних розробок.

7. Потрібно знижувати ціни для залучення нових споживачів.

8. Треба бути готовими до появи на галузевому ринку сильних, фінансово потужних конкурентів, які застосовують агресивні стратегії.

8.1.2. Стратегії підприємств на зрілих галузевих ринках

Перехід до стадії зрілості зумовлює значні зміни на галузевому ринку.

1. Зниження споживчого попиту загострює конкуренцію за частку ринку. Підприємства, які намагаються утримати досягнуті темпи зростання, починають шукати нові способи переманити клієнтів у своїх конкурентів. Зростає цінова конкуренція, інтенсивність реклами; методи боротьби стають агресивнішими.

2. Споживачі стають вибагливими та вимагають більших переваг, виконуючи повторні покупки.

3. У конкуренції дуже важливими стають витрати й сервісне обслуговування споживачів.

4. Виникають серйозні проблеми, пов'язані з подальшим розширенням виробничих потужностей і збільшенням чисельності персоналу.

5. Методи досліджень, виробництва, маркетингу, розподілу та збуту продукції часто змінюються.

6. Виробникам стає складніше розробляти нові варіанти товарів, шукати сфери їх використання та підтримувати зацікавленість споживачів.

7. Підсилюється міжнародна конкуренція. Національні компанії, які зростають, починають шукати можливості збуту своєї продукції на зарубіжних ринках. Деякі компанії для зменшення витрат переводять виробництво в країни з дешевою робочою силою. Унаслідок цього вхідні галузеві бар'єри знижуються, що дає іноземним компаніям можливість стати серйозними суперниками на ринках багатьох країн.

8. Прибутковість галузі постійно зменшується. На обсяг прибутку негативно впливають низькі темпи зростання, підсилення конкуренції, вимогливість покупців. Серйозні проблеми переживають також слабкі підприємства з низькою продуктивністю.

9. Загострення конкуренції призводить до злиття та поглинань серед колишніх суперників, до банкрутств неефективних компаній.

На зрілому галузевому ринку підприємства наражаються на такі *небезпеки*:

- неправильна оцінка стану галузі, її зрілості, ключових факторів успіху та розробка стратегії як для нової перспективної галузі;
- недостатня підтримка власної частки ринку, недооцінка стратегії вдосконалення товару, нерациональна реакція на цінову конкуренцію;
- надмірні виробничі потужності, бюрократизація апарату управління;
- великі витрати на маркетингові зусилля зі збільшення продажів;
- неможливість достатньо швидко зменшити витрати виробництва та збуту.

Для розвитку підприємства на зрілому галузевому ринку воно має дотримуватися таких *рекомендацій*.

1. Потрібно скорочувати товарний асортимент. Різноманітність моделей товарів, їх характеристик і можливостей сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на стадії зростання, але стає обтяжливою та надто дорогою тоді, коли підсилюється цінова конкуренція та зменшується попит. Виробництво занадто багатьох модифікацій товару не дає змоги економити так, як у разі виготовлення великих обсягів однотипної продукції. Ціни на повільно реалізовані модифікації товарів не завжди перевищують виробничі витрати. Зняття таких товарів із виробництва скорочує витрати й дає змогу сконцентрувати зусилля на прибутковішій продукції.

2. Слід удосконалювати виробничий процес: механізувати високвитратні види робіт, переобладнувати виробничі лінії, створювати автономні робочі групи, застосовувати сучасні технології. Це може сприяти зменшенню витрат, поліпшенню контролю якості, розширенню можливостей виробництва різних модифікацій продукції, скороченню термінів між розробкою товару та його виведенням на ринок.

3. Треба зменшувати витрати на одиницю виробленої продукції за допомогою реорганізації системи управління підприємства, одержання знижок у постачальників, використання дешевих компонентів і економічніших варіантів, усунення малоефективних ланок в організації постачання, виробництва та збуту продукції.

4. Варто інтенсифікувати зусилля зі стимулювання збуту, зокрема застосовувати знижки, робити подарунки від підприємства, надавати додаткові послуги, поліпшувати властивості продукції, оновлювати її дизайн, інформувати покупців про зміни.

5. Потрібно встановити контроль над підприємствами-конкурентами, які нині скорочують бізнес, стають банкрутами та можуть підсилити позиції підприємства-покупця унаслідок, наприклад, переходу до нього клієнтури компанії-банкрута.

6. Варто диверсифікувати діяльність, переходити на нові товари та нові ринки, зокрема закордонні, де ще зростає попит на товар і не така сильна конкуренція. Такий захід має сенс, коли споживачі на інших ринках не надто вимогливі до характеристик товару. Це дає змогу зменшити витрати виробництва, якщо конкуренти не дуже небезпечні.

8.1.3. Стратегії підприємств на неперспективних ринках

Будь-який галузевий ринок, окрім продовольчого, ринку ліків і ринку комунального обслуговування, з часом переходить до етапу спаду, стає неперспективним для продовження на ньому подальшого бізнесу.

Вибір оптимальної стратегії в разі спадання попиту, збуту й прибутків залежить від результатів аналізу таких факторів:

- загальних перспектив галузевого ринку: причин, темпів, передбачуваності зменшення ділової активності, наявності стабільних ринкових сегментів, що зростають;

- взаємозв'язку з іншими напрямками бізнесу;
- інтенсивності конкуренції: наявності конкурентів, що домінують, їх конкурентних переваг, методів боротьби, намірів щодо продовження бізнесу;
- конкурентних позицій підприємства: рівня прибутковості та перспектив бізнесу, частки галузевого ринку та можливості її збереження (розширення), унікальних конкурентних переваг і ефективності їх використання;
- наявності та висоти вихідних галузевих бар'єрів.

До рекомендованих стратегій підприємства на неперспективному галузевому ринку належать такі: фокусування на сегментах, що зростають, диференціації на основі інновацій і підвищення якості, зменшення витрат, “збирання врожаю”, скорочення, ліквідації. Розглянемо кожен з них.

Стратегія фокусування на сегментах, що зростають. Навіть в умовах застою та загального спадання попиту на галузевому ринку можуть залишатися сегменти, що зростають. Щоб одержати конкурентні переваги, потрібно досліджувати галузевий ринок, виявляти перспективні, найвигідніші сегменти та першими концентрувати зусилля на них.

Стратегія диференціації на основі інновацій і підвищення якості забезпечує підприємству кілька переваг:

- розробка нових варіантів продукції може активізувати попит завдяки виникненню нових сегментів, що зростають, і зміцненню довіри в покупців;
- з'являються нові можливості для нецінової конкуренції;
- упродовж певного часу конкурентам буде складно розробити подібні новинки й отримувати прибуток від їх збуту.

Стратегія зменшення витрат. На неперспективному галузевому ринку підприємство може стабілізувати прибутки, постійно скорочуючи поточні витрати та збільшуючи продуктивність. Витрати можна зменшити такими способами:

- за допомогою передання окремих функцій і видів діяльності іншим підприємствам-підрядникам, які можуть виконати їх із меншими витратами;
- кращого планування й організації процесів виробництва та інших операцій;
- ефективнішого використання виробничих потужностей;

- оптимізації мережі збуту, відмови від неефективних ланок продажу продукції;
- збільшення обсягів продажу до рівня, за якого починають зменшуватися витрати на організацію збуту.

Стратегію “збирання врожаю” застосовують диверсифіковані компанії, що мають слабкі конкурентні позиції за неосновними видами діяльності. Вона полягає в одержанні максимальних обсягів фінансових ресурсів від продажу другорядних напрямів діяльності та використанні їх для придбання перспективніших нових видів бізнесу компанії.

Підприємство, яке реалізує цю стратегію, виконує такі дії:

- зменшує поточний бюджет й інвестування до мінімального рівня;
- відмовляється від капітальних вкладень у нове обладнання, спрямовує всі зусилля на триваліше використання наявних потужностей;
- підвищує ціни та водночас скорочує витрати на просування товару;
- непомітно для споживачів знижує якість продукції;
- скорочує сервісні послуги.

Усі названі дії підприємства призводять до скорочення частки галузевого ринку й обсягів продажу, але зі зменшенням витрат фінансові надходження тимчасово збільшуються.

Підприємства застосовують стратегію “збирання врожаю” за таких умов:

- коли перспективи розвитку галузевого ринку непривабливі та далекі;
- розвиток діяльності надмірно дорогий і неприбутковий;
- для утримання власної частки ринку потрібно збільшити витрати;
- зменшення конкурентних зусиль не призводить до різкого скорочення обсягів збуту;
- у підприємства є можливість спрямувати вільні кошти в привабливіші сфери бізнесу;
- цей вид діяльності другорядний у господарському портфелі диверсифікованої компанії.

Стратегію скорочення неприбуткових підрозділів (напрямів бізнесу) застосовують у разі повільного зменшення попиту

й тоді, коли потрібно підвищити керованість підприємства. Вона допомагає керівництву підприємства збалансувати господарський портфель, ліквідувавши підрозділи, що втратили свою конкурентоспроможність. Можна скоротити неефективні, непрофільні підрозділи, продавши їх іншому власникові чи надавши повну незалежність зі збереженням господарських зв'язків з основним підприємством.

Стратегія ліквідації бізнесу – найрадикальніший і найнеприємніший варіант стратегії скорочення. Її застосовують тоді, коли підприємство вичерпало свої можливості й потенціал і вже не може функціонувати. Наслідки стратегії ліквідації для спеціалізованого, однопрофільного підприємства – повна його зупинка та можливе банкрутство, а для диверсифікованої компанії – скорочення діяльності на певний період, закриття окремих стратегічних господарських підрозділів. Таким способом перегруповують усі види ресурсів (фінансових, матеріальних, людських), щоб забезпечити розвиток ефективніших напрямів бізнесу. Експерти зазначають, що важливо своєчасно прийняти й швидко реалізувати рішення про ліквідацію бізнесу компанії.

8.2. Стратегії підприємств залежно від частки галузевого ринку

Залежно від частки галузевого ринку підприємства поділяють на такі:

- лідери (їхня частка ринку перевищує 40 %);
- переслідувачі (претендують на лідерство, мають частку галузевого ринку понад 30 %, борються за розширення ринку);
- послідовники (мають частку цільового ринку приблизно 20 %, намагаються втримати її);
- аутсайдери (“нішери”, що обслуговують невеликі сегменти ринку; ними не цікавляться середні та великі компанії, їхня частка галузевого ринку менша за 20 %).

Для досягнення своїх цілей підприємства застосовують різні стратегії (рис. 8.2).

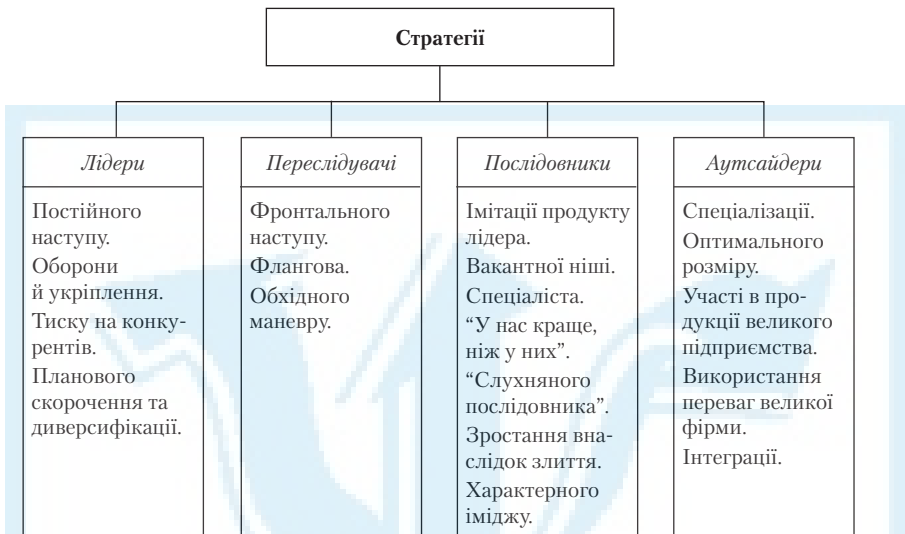


Рис. 8.2. Стратегії підприємств залежно від частки галузевого ринку

8.2.1. Стратегії лідерів галузевого ринку

Стратегію постійного наступу застосовують підприємства-лідери в перспективних галузях, що зростають. Вона базується на принципі, згідно з яким найкращий захист від конкурентів — це наступ на них. Її реалізують такими засобами:

- за допомогою лідерства у використанні конкурентних переваг (агресивного зменшення витрат або широкої диференціації);
- постійного вдосконалення й інновацій (підвищення якості, виходу на ринок із новими продуктами, поліпшення сервісного обслуговування споживачів, застосування нових методів просування продукції);
- збільшення частки ринку вищими темпами, ніж у середньому в галузі (до певних меж, щоб не стати об'єктом антимонопольних санкцій і не зменшити прибутковність);
- залучення нових покупців, які не мали достатньої інформації про властивості товарів, не могли придбати їх через високі ціни, не були задоволені характеристиками продукції;
- розробки та просування нових способів використання продукції;

- переконання споживачів інтенсивніше використовувати продукцію підприємства;
- забезпечення легкого та недорогого для споживачів переходу від користування продукцією конкурентів-переслідувачів до придбання товарів підприємства-лідера;
- поглинання підприємств-конкурентів для перетворення їх на дочірні чи подальшої ліквідації.

Стратегію оборони й укріплення застосовують підприємства-лідери в галузі, яка вже не має достатнього потенціалу зростання. Подальше збільшення частки ринку не має сенсу через загрозу наразитися на антимонопольні санкції та зазнати збитків від зниження прибутковості.

Стратегію оборони й укріплення власної частки галузевого ринку реалізують за допомогою таких дій:

- створення нових потужностей, щоб випередити зростання ринкового попиту й заблокувати розвиток дрібних конкурентів;
- диференціації продукції, щоб закрити для конкурентів можливі вільні сегменти;
- підвищення вхідних галузевих бар'єрів для переслідувачів і нових конкурентів за допомогою інтенсифікації реклами, кращого сервісного обслуговування, збільшення витрат на дослідження та розробку новинок, які планують випускати конкуренти;
- збереження розумного співвідношення показників “ціна — якість”, якщо потрібно тимчасово знизити ціни;
- патентування альтернативних технологічних розробок;
- укладання ексклюзивних угод із найкращими постачальниками та дилерами.

Стратегію тиску на конкурентів застосовують підприємства-лідери щодо агресивних претендентів на лідерство, щоб перетворити їх на слухняних послідовників. Її реалізують такими методами:

- за допомогою швидкого та суттєвого зниження цін до такого рівня, як у претендентів на лідерство й навіть нижчого;
- інтенсивного застосування реклами й інших заходів із просування товарів на ринок, щоб заповнити ніші, на які претендують конкуренти;
- впливу на дистриб'юторів й інших ділових партнерів, щоб вони відмовилися від комерційних відносин із підприємствами — претендентами на лідерство;

- переманювання найкращих спеціалістів у підприємств — претендентів на лідерство;
- лобіювання вжиття місцевою законодавчою та виконавчою владою невідгдних для претендентів на лідерство заходів;
- психологічного тиску (попереджень, поширення чуток, дезінформації тощо), щоб застерегти конкурентів від непередуманих дій.

Стратегію планового скорочення та диверсифікації застосовують тоді, коли підприємство-лідер не може захистити всі сегменти галузевого ринку. При цьому воно скорочує та припиняє свій бізнес у неперспективних сегментах і тих, які неможливо захистити, і концентрує ресурси на перспективних напрямках (наприклад, за допомогою проникнення в інші галузі — диверсифікації).

8.2.2. Стратегії підприємств — переслідувачів лідерів

Підприємства-переслідувачі посідають другі чи треті місця в рейтингу галузі, претендують на лідерство та ведуть агресивну боротьбу за збільшення частки галузевого ринку. Наприклад, компанія “Fuji” — переслідувач “Kodak”, компанія “Bic” переслідує компанію “Gillette”, “Pepsi-Cola” — компанію “Coca-Cola”.

Перевага компанії — претендента на лідерство — полягає в тому, що вона концентрує всі свої ресурси для досягнення важливої мети (лідерства), а лідер галузевого ринку виконує рутинну повсякденну роботу.

Об’єктами атаки претендента на лідерство можуть бути такі підприємства:

- лідери галузевого ринку, які недостатньо ефективно виконують свої обов’язки;
- близькі за розмірами підприємства-конкуренти, що перебувають у складному фінансовому становищі та не можуть задовольнити потреби споживачів;
- невеликі підприємства, продукція яких не користується попитом через низькі технічні характеристики чи високі ціни.

Стратегії підприємств — переслідувачів лідерів — агресивні; вони ґрунтуються на принципі концентрації сили проти слабкості. Розглянемо їх.

Стратегія фронтального наступу — це сконцентрований удар основними силами по найбільш укріплених позиціях конкурента.

Із погляду воєнної стратегії для успішного фронтального наступу потрібна трикратна перевага сторони, що атакує, у живій силі та потужності. Компанія-претендент, реалізуючи стратегію фронтального наступу на лідера, має запропонувати ринку водночас якіснішу, ніж у лідера, продукцію, значно нижчі ціни та набагато інтенсивнішу рекламну кампанію.

Флангова стратегія полягає в активізації дій підприємств-претендентів у тих напрямках бізнесу, де позиції лідера найслабші. Її зазвичай застосовують підприємства з обмеженими ресурсами, тому для них важливо правильно обрати напрямок атаки, уміти визначити й заповнити власною продукцією розриви між попитом і пропозицією, які об'єктивно виникають на різних етапах життєвого циклу продукції лідерів і розвитку галузевого ринку.

Є два варіанти флангової стратегії:

- *сегментна стратегія* ґрунтується на визначенні не задоволених лідером галузевого ринку потреб споживачів;
- *географічну стратегію* реалізують за допомогою активізації підприємства-претендента в регіонах, у яких лідер пасивний.

Стратегія обхідного маневру полягає в диверсифікації виробництва та ринків підприємства. Підприємства-претенденти провадять наукові дослідження, розвивають нові технології й атакують лідера на території, де вони мають безперечну перевагу.

Щоб стати лідером, підприємство-претендент застосовує комплекс названих стратегій, і запорука його успіху — якнайефективніше сполучення стратегій.

Для збільшення власної частки ринку підприємство — претендент на лідерство може вжити таких заходів:

- застосувати стратегію знижок. Підприємство — претендент на лідерство встановлює нижчі, порівняно з аналогічною продукцією лідера, ціни. Подібні дії ефективні за таких умов: продукція та послуги не поступаються якістю продукції та послугам лідера; покупці реагують на зниження ціни, а лідер ринку утримує ціни на колишньому рівні;
- запропонувати дешевші товари середньої чи низької якості; це доцільно тоді, коли цільовий сегмент покупців зацікавлений тільки в низьких цінах;
- застосувати стратегію престижних товарів: претендент на лідерство пропонує якіснішу продукцію за вищою, ніж у лідера ринку, ціною;

- розширити асортимент продукції;
- застосувати стратегію інновацій: постійно пропонувати ринку нові види продукції;
- поліпшити обслуговування: запропонувати клієнтам нові чи якісніші порівняно з лідером послуги;
- удосконалити розподіл: створити нові канали просування продукції;
- знизити витрати виробництва, підвищивши ефективність постачання, зменшивши витрати на робочу силу, упровадивши сучасне виробниче обладнання; це дає змогу проводити агресивнішу цінову політику;
- підвищити інтенсивність реклами, якщо претендент на лідерство справді виробляє конкурентоспроможну продукцію.

8.2.3. Стратегії послідовників

Послідовник — це підприємство, яке займає слабшу порівняно з лідером позицію на ринку, одержує стабільний прибуток і прагне зберегти свою частку ринку без конфронтації з лідерами.

Стратегії підприємств-послідовників неагресивні, вони базуються на використанні та демонстрації конкурентних переваг середніх підприємств над гігантами-лідерами. Розглянемо ці стратегії [74].

Стратегія імітації продукту лідера полягає в тому, що підприємства-послідовники випускають простіші та дешевші копії високоякісних і дорогих розробок великих компаній-лідерів. При цьому вони одержують стабільний прибуток завдяки економії на науково-дослідних розробках і просуванні новинок на ринок.

Реалізуючи стратегію імітації продукту лідера, підприємства-послідовники можуть виступати в таких ролях:

- *наслідувача*, який дублює продукт лідера й упаковку, реалізує товар на чорному ринку чи сумнівним посередникам;
- *двійника*, який копіює продукцію, систему розподілу, рекламну кампанію конкурента й навіть його товарну марку, змінюючи в ній одну літеру;
- *імітатора*, який щось копіює в лідера, але зберігає відмінності в упаковці, рекламі, цінах і т. ін.;
- *приспосованця*, який зазвичай змінює чи поліпшує продукцію лідера та працює на інших ринках, щоб уникати прямої конфронтації з ним.

Стратегія вакантної ніші — це варіант стратегії фокусування, який полягає в концентрації на споживачах, котрими не зацікавилися великі підприємства. Вакантна ніша в ідеалі має бути місткою, прибутковою, збільшуваною, а також відповідати можливостям підприємства-послідовника та перебувати за межами інтересів лідера.

Стратегія спеціаліста полягає в тому, що підприємство-спеціаліст спрямовує свої зусилля на один ринковий сегмент (певний продукт або спосіб його кінцевого використання, групу споживачів з особливими потребами). Мета підприємства-послідовника в цьому разі — створити конкурентні переваги завдяки винятковості продукту; такими перевагами мають бути компетентність, добре знання товарів спеціального призначення, надання клієнтам спеціальних послуг.

Стратегія “в нас краще, ніж у них” орієнтована на споживачів, які надають великого значення якості продукції та послуг. Престижна якість, чудова обробка товару, рідкісні нові якості, тісний зв'язок із клієнтами — далеко не всі конкурентні переваги, які може мати підприємство-послідовник над лідером галузевого ринку.

Стратегія “слухняного послідовника” полягає в тому, що послідовники утримуються від агресивних спроб переманити клієнтів у лідера. Вони обирають стратегії фокусування та диференціації, не порушуючи сфери впливу лідера.

Стратегія “зростання внаслідок злиття”. Один зі способів укріпити позиції та збільшити частку ринку — злиття підприємства-послідовника зі слабкими компаніями.

Стратегія характерного іміджу. Підприємства-послідовники, щоб виділитися себе серед конкурентів, застосовують такі стратегічні підходи:

- створення репутації підприємства, що пропонує товари за найнижчими цінами;
- досягнення престижної якості за прийнятними цінами;
- використання всіх можливостей для високоякісного обслуговування клієнтів;
- розробка унікальних властивостей продукції;
- лідерство у виведенні на ринок нової продукції;
- творчі підходи до реклами.

8.2.4. Стратегії підприємств-аутсайдерів

Зазвичай *аутсайдер* галузевого ринку — це невеликі підприємства, так звані “нішери”, що обслуговують дрібні сегменти. Вони нецікаві для великих компаній-лідерів. Основне їх завдання — створити, захистити, а, якщо можна, то й збільшити частку галузевого ринку, уникнувши при цьому конкуренції з компаніями-лідерами. Стратегії аутсайдерів ґрунтуються на використанні переваг невеликого підприємства (гнучкості, мобільності, спроможності оперативно змінювати свою виробничу програму) та нівелюванні слабких сторін і загроз (таких, як невеликі розміри підприємства, незначний потенціал для розвитку, наявність у галузі великих конкурентів, які можуть поглинути мале підприємство).

Ключова стратегія невеликого підприємства — *спеціалізація* (фокусування).

Стратегію оптимального розміру застосовують на роздрібних галузевих ринках, які складаються із сотень середніх і дрібних підприємств (наприклад, у сервісному обслуговуванні автомобілів, ресторанах і кафе, пошитті одягу, виробництві меблів, наданні інших спеціалізованих послуг і т. ін.).

Низькі вхідні галузеві бар'єри, брак економії на масштабах виробництва, географічна обмеженість, різноманітний попит, потреба швидко реагувати на зміни уподобань споживачів дають невеликим підприємствам-аутсайдерам змогу на рівних конкурувати з більшими підприємствами, використовуючи при цьому всі свої переваги.

Стратегія участі в продукції великого підприємства. Невеликі підприємства як субпідрядники беруть участь у реалізації інвестиційних проектів, виробляють і постачають матеріали, комплектувальні вироби, деталі, агрегати для продукції, яку випускають великі компанії, а також надають послуги покупцям цієї продукції.

Стратегія використання переваг великої фірми, зокрема франчайзинг — система договірних відносин між великою компанією (франчайзером) і невеликим підприємством (франшизою), за якої велика компанія надає франшизі обмежене терміном і місцем право користуватися її товарною маркою, технологічними розробками, обладнанням.

Стратегію інтеграції реалізують за допомогою різних варіантів об'єднання, поглинання, створення альянсів невеликих підприємств для утримання, захисту та збільшення частки галузевого ринку.

Спеціалісти-дослідники вважають, що для досягнення успіху невелике підприємство має вживати таких заходів:

- правильно обрати нішу галузевого ринку;
- поводитися там обережно, не привертаючи уваги великих конкурентів;
- зменшувати витрати на виробництво;
- провадити активну інноваційну діяльність;
- поглинати дрібних конкурентів, які заважають розвиватись і розширювати виробництво продукції;
- постійно шукати нові ніші та створювати їх.

Контрольні питання та завдання

1. Економічна сутність і роль конкуренції в розвитку бізнесу.
2. Класифікація конкурентних стратегій підприємств залежно від стадії розвитку галузевого ринку.
3. Стратегії підприємства на новому перспективному ринку.
4. Особливості стратегії підприємств на зрілому галузевому ринку.
5. Стратегії фірм — лідерів галузевого ринку.
6. Розкрийте стратегічні дії підприємств — послідовників лідерів галузі.
7. Варіанти стратегії підприємств — аутсайдерів галузевого ринку.
8. Опишіть можливі стратегічні дії обраного вами підприємства — претендента на лідерство в обраній галузі.
9. Проаналізуйте стратегічні дії обраного вами підприємства на обраному галузевому ринку.

Контрольні тести

Варіант 1

1. У неперспективних галузях підприємства застосовують такі стратегії:

- 1) розширення частки ринку, активізації маркетингової діяльності;
- 2) стратегію фокусування, створення та розробки ринкових сегментів, що зростають;
- 3) стратегію вертикальної інтеграції, розширення товарного асортименту.

2. Підприємствам галузі, що перебуває на стадії зростання, доцільно застосовувати такі стратегії:

- 1) скорочення товарного асортименту;
- 2) зменшення витрат виробництва та збуту, виходу на нові ринки;
- 3) профільної та непрофільної диверсифікації;
- 4) диференціації товарів, цін, сервісного обслуговування.

3. Типові стратегії підприємств-лідерів такі:

- 1) стратегія фокусування, концентрації;
- 2) розширення параметричного ряду продукції, блокування діяльності дрібних конкурентів;
- 3) швидке реагування на зміни ситуації на галузевому ринку;
- 4) повторення, імітація дій конкурентів.

4. До типових стратегій невеликих фірм належать такі:

- 1) диференціації товару, персоналу, послуг;
- 2) ліквідації, скорочення, “збирання врожаю”;
- 3) копіювання, оптимального розміру, використання переваг великого підприємства;
- 4) операційні, функціональні, інноваційні.

5. Залежно від частки галузевого ринку виділяють такі типи організацій:

- 1) диверсифіковані, недиверсифіковані й інтегровані;
- 2) диференційовані, недиференційовані, концентровані;
- 3) лідери, претенденти, послідовники, “нішери”;
- 4) холдинги, картелі, консорціуми, корпорації.

Варіант 2

1. Згідно з моделлю життєвого циклу галузеві ринки поділяють на такі групи:

- 1) місцеві, регіональні, міжнародні;
- 2) нові, зрілі, неперспективні;
- 3) спеціалізовані, сконцентровані, роздрібнені;
- 4) прибуткові, неприбуткові.

2. Підприємствам у галузях, що перебувають на стадії зрілості, варто застосовувати такі стратегії:

- 1) зменшення витрат, придбання фірм-конкурентів за низькою ціною, вихід на нові ринки;

- 2) використання інформаційної й іміджевої реклами;
- 3) розширення товарного асортименту, диференціації;
- 4) прогресивної та регресивної інтеграції.

3. До стратегій скорочення належать такі:

- 1) стратегія низьких витрат, зниження цін, скорочення рекламної діяльності;
- 2) ліквідації, “збирання врожаю”, скорочення рекламної діяльності;
- 3) розробки товару, розвитку ринку;
- 4) глибокого проникнення на ринок, горизонтальної інтеграції.

4. Фірми – претенденти на лідерство в галузі застосовують такі стратегії:

- 1) спеціалізації, оптимального розвитку;
- 2) характерного іміджу, спеціаліста;
- 3) фронтального наступу, флангову, обхідного маневру;
- 4) оборони й укріплення.

5. Галузевий ринок проходить такі стадії розвитку:

- 1) зародження, зростання, зрілості, спаду;
- 2) чистої конкуренції, олігополії, чистої монополії;
- 3) зародження, концентрації, глобалізації;
- 4) виникнення, розширення, децентралізації, концентрації.

МАУП

МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЇ

9.1. Мотиви та ризики виходу на міжнародні ринки

Більшість компаній бажають працювати на достатньо широкому внутрішньому ринку. Проте в багатьох країнах посилюється вплив факторів, які підштовхують підприємства до виходу на міжнародну арену.

Основні мотиви виходу компаній на міжнародні ринки такі:

- внутрішній ринок підприємства може бути атакований глобальними компаніями, що пропонують кращу чи дешевшу продукцію;
- деякі зарубіжні ринки надають можливість отримати більший прибуток;
- для економії на масштабах виробництва компанія має розширити ринок;
- щоб зменшити ризики, підприємство прагне зменшити залежність від одного ринку;
- закордонні клієнти підприємства можуть вимагати, щоб їх обслуговували за межами національних кордонів.

Перш ніж прийняти рішення вийти на зарубіжний ринок, керівництво компанії має оцінити *можливі ризики та проблеми*:

- неправильне розуміння вподобань закордонних споживачів, пропонування неконкурентоспроможної, непривабливої продукції;
- незнайома культура ведення бізнесу, брак навичок ефективного спілкування з місцевими представниками;
- незнання правил регулювання бізнесу за кордоном, непередбачені витрати;
- дефіцит менеджерів із досвідом міжнародної діяльності;
- зміни торговельного законодавства та валютних курсів, загроза державного перевороту, експропріації власності іноземних фірм, націоналізації, обмеження повернення прибутків іноземних компаній;
- вимоги уряду до іноземних фірм, бюрократична тяганина. Уряд може висувати до іноземних компаній такі вимоги:

заснування спільних підприємств із національними компаніями; наймання місцевих працівників; передання технологій місцевим діловим партнерам;

- митні й інші торговельні бар'єри: велике мито на імпортовані продукти; уповільнення процесів затвердження важливих документів; вимоги змінити вартість товару; уповільнення проходження товарів через митницю;
- корупція: у деяких країнах сприяння чиновників можна забезпечити лише за допомогою хабарів;
- технологічне піратство: іноземні менеджери компанії, яка організувала виробництво за кордоном, можуть пізніше стати її конкурентами;
- великі витрати виробництва та потреба в адаптації комунікаційних засобів.

9.2. Типи міжнародних стратегій за способами проникнення на зарубіжні ринки

Щоб вийти на зарубіжні ринки, компанія може застосовувати різні варіанти стратегій (рис. 9.1).

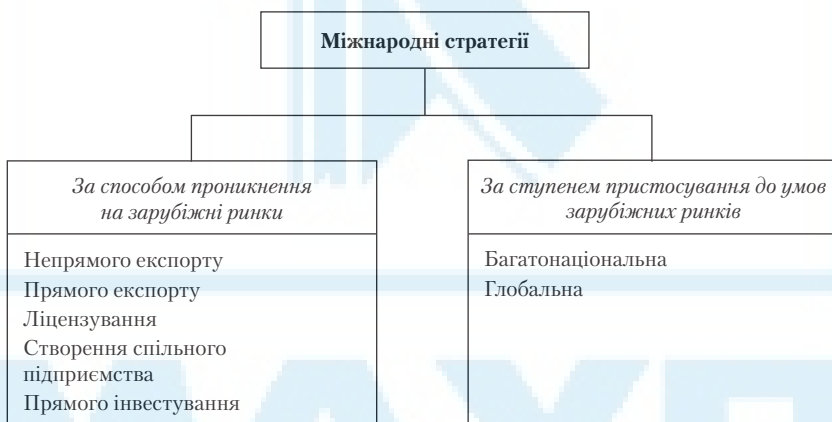


Рис. 9.1. Класифікація міжнародних стратегій

9.2.1. Стратегія непрямого експорту

Підприємства найчастіше починають свою міжнародну діяльність із налагодження експорту власної продукції. Підприємство виробляє продукцію у своїй країні й адаптує її до вимог зарубіжного ринку. Спеціальних підрозділів з організації міжнародної торгівлі не створюють; цим займаються *незалежні посередники*:

- місцевий посередник — експортер, який купує продукцію у виробника та потім продає її за кордоном;
- вітчизняний агент — експортер, який шукає покупців за кордоном і домовляється з ними про постачання, очікуючи при цьому на комісійну винагороду;
- кооперативна організація, яка займається експортом від імені та частково під адміністративним контролем кількох виробників;
- міжнародна торговельна компанія за кордоном, яка контролює збутові мережі в різних регіонах.

Стратегія непрямого експорту забезпечує підприємству дві *переваги*:

- 1) для її реалізації не потрібно багато ресурсів і експортний відділ для організації продажів за кордоном;
- 2) невеликий ризик, тому що посередники діють за власною ініціативою, спираються на знання кон'юнктури зарубіжних ринків і пропонують виробникові додаткові послуги.

9.2.2. Стратегія прямого експорту

У цьому разі фірма сама керує функцією експорту продукції. Для цього створюють спеціальний підрозділ, який аналізує зарубіжні ринки, визначає ціни, займається товарорухом, рекламною діяльністю тощо. При цьому витрати й ризик зростають, але не потрібно платити посередникам.

Є такі *варіанти* організації прямого експорту:

- створити експортний відділ, який займається продажем за кордоном і організує збирання потрібної інформації про ринок;
- залучати власних торгових представників до пошуку зарубіжних клієнтів;
- звернутися до зарубіжних дистриб'юторів або агентів, наділити їх виключними чи обмеженими правами представляти виробника в певних країнах;

- створити зарубіжний відділ продажу чи дочірню компанію, що дає виробникові змогу використовувати ефект безпосередньої присутності на ринку та контролювати збут. Зарубіжний відділ продажу реалізує та розподіляє продукцію, виконує функції демонстраційного й сервісного центру.

9.2.3. Стратегія ліцензування

Ліцензування — це надання іншій фірмі певних прав на використання патентів, торгових марок або ноу-хау за плату.

Продавати ліцензії доцільно тоді, коли фірма, яка володіє цінними технологічними ноу-хау чи патентами на унікальну продукцію, не має організаційних структур на зарубіжних ринках і ресурсів для самостійного виходу на ринок. Фірма, яка надає іншим організаціям право на використання технологій або патентів, може одержувати прибуток за рахунок роялті.

Об'єктами ліцензійних угод можуть бути такі категорії нематеріальних активів: програми, технології, методи, процедури, системи, контракти, торгові марки, фірмові назви, авторські права, музичні, літературні чи малярські твори, патенти, винаходи, формули, процеси, конструкції, схеми.

Укладаючи ліцензійні угоди, фірма (ліцензіар) надає права на нематеріальну власність іншій фірмі (ліцензіатові) на певний період, а ліцензіат сплачує за це роялті ліцензіарові. Учасники угоди мають такі *зобов'язання*: ліцензіар повинен надавати технічну інформацію та допомогу, а ліцензіат — ефективно користуватись одержаними правами та сплачувати ліцензіарові певну суму.

Умови та розміри виплат за міжнародними ліцензійними угодами — предмет переговорів сторін; вони залежать від двох груп факторів (рис. 9.2).

Виділяють стратегічні, економічні, політичні та правові мотиви ліцензування.

Стратегічні мотиви. Ліцензування може забезпечити прибуток від реалізації виробів, які не відповідають стратегічним пріоритетам фірми. Великі компанії з диверсифікованим виробництвом постійно переглядають і змінюють асортимент власної продукції, щоб своєчасно зосередити свої зусилля там, де їхні сильні сторони найкраще поєднуються з високоприбутковим бізнесом. При цьому йдеться про види продукції (технології), які не цікаві фірмі, але їх можна вигідно передати іншим.



Рис. 9.2. Фактори, що впливають на розмір виплат у разі міжнародного ліцензування

Економічні мотиви ліцензування такі:

- прискорення початкового етапу виробництва. Обсяги продажів нової продукції можуть бути не такими великими, щоб зробити вигідним створення за кордоном виробничих потужностей і системи збуту. Крім того, є небезпека, що за період організації нового виробництва конкуренти вдосконалять технологію. Якщо за кордоном є фірма, яка може швидко та з меншими витратами організувати нове виробництво, то доцільно передати їй ліцензію. Тоді фірма-ліцензіар зменшує ризик, пов'язаний з експлуатацією підприємства й утриманням матеріально-технічних запасів;
- зменшення витрат для учасників ліцензійної угоди порівняно з розробкою аналогічної технології власними зусиллями;
- одержання доступу до додаткових ресурсів. Наприклад, якщо компанії бракує ресурсів для створення власних підприємств у всіх країнах — ринках збуту — чи такі ринки невеликі, то вона може обмежитися ліцензійними угодами.

Тепер зазначимо **політичні та правові мотиви**:

- ліцензування доцільне тоді, коли є торгові обмеження й обмеження на придбання іноземцями власності в країні-ліцензіаті;
- ліцензування перешкоджає піратському захопленню активів іншими фірмами, наприклад у країнах, де не забезпечено достатнього захисту іноземної власності на торгові марки, патенти, авторські права.

Є такі **варіанти ліцензійних угод**: управління за контрактом, виробництво за контрактом і франчайзинг.

Управління за контрактом — це форма ліцензійної угоди, коли компанія за винагороду керує підприємствами іншої країни (наприклад, державними підприємствами слаборозвинених країн, які зазнають труднощів через дефіцит кваліфікованих менеджерів).

Контракти на управління зазвичай укладають на термін від трьох до п'яти років, найчастіше з фіксованою оплатою, що залежить від обсягів виробництва (а не від прибутків).

Управління за контрактом провадять за таких **умов**:

- коли підприємства фірми в іншій країні націоналізовано, а колишньому власникові запропоновано продовжити керувати ними, поки навчаються місцеві менеджери;
- під час упровадження та на перших етапах дії нових комерційних проєктів; у цьому разі фірма може продати новоствореному підприємству в іншій країні багато власного обладнання;
- якщо потрібно підвищити ефективність функціонування підприємств, які зазнали серйозних проблем;

Виробництво за контрактом — це спосіб виходу на зарубіжний ринок, коли велика міжнародна компанія доручає виробництво продукції місцевим фірмам.

Завдяки такій стратегії компанія може швидко вийти на зарубіжний ринок, зменшити ризики, легко створити в майбутньому спільне чи власне підприємство. Вада виробництва за контрактом полягає в тому, що іноземна компанія не може постійно контролювати виробничий процес.

Франчайзинг — це форма ліцензування, за якої продавець пропонує діловому покупцеві свою торгову марку та налагоджену виробничу систему.

Франчайзинг можна означити також як систему угод, згідно з якими власник торгової марки чи авторських прав (франчайзер) дозволяє іншій фірмі (франшизи) використовувати їх на певних умовах.

За це отримувач франшизи (ліцензіат) платить франчайзерові (ліцензіару) початковий внесок, а потім уносить щомісячну плату.

Першими стратегією франчайзингу в ХІХ ст. застосували компанії “Зінгер” та “Інтернешнл Харверстер”, які заснували в багатьох країнах фірми, уповноважені вести операції з продажу їх продукції.

Розрізняють такі *види франшиз*:

- промислові на виробництво товарів;
- збутові на продаж товарів;
- франшизи на обслуговування, що дають право надавати послуги.

У ході виконання ліцензійних угод можуть виникати *проблеми та суперечності*. Обидві сторони угоди, фірма-ліцензіар і фірма-ліцензіат, не завжди повністю виконують узяті на себе зобов'язання. Бажання одержати й вигідно використати активи зазвичай набагато сильніше, ніж бажання платити за них, особливо якщо інша сторона ліцензійної угоди перебуває за кордоном.

Після передання активів може послабитися контроль за їх використанням іншою стороною: можливе неадекватне використання ліцензії, низька якість продукції, перетворення партнера по ліцензійній угоді на конкурента після закінчення терміну дії угоди. Тому в разі невиконання сторонами певних умов угоди її можна скасувати. Крім того, в угоді слід передбачити методи перевірки якості, зобов'язання кожної сторони щодо витрат на організацію системи збуту, а також географічні кордони використання активу.

Цінність технологій та інших активів значно зменшується, якщо вони стають широко відомими й доступними. Тому до ліцензійної угоди обов'язково вносять умову збереження ліцензіатом інформації в таємниці. Щоб ліцензіат не одержав повного уявлення про технологію чи можливості виробляти точну копію продукції, ліцензіари можуть залишити за собою право власності на виробництво конкретних компонентів.

Фірми-ліцензіари можуть передавати іноземним підприємствам різні технології. У слаборозвинені країни вони передають зазвичай застарілі технології, послаблюючи контроль за її використанням. Нові технології можуть обходитися для ліцензіата дорожче, бо термін їх можливого використання довший. Найновітніші технології, які ще остаточно не опрацьовано, можуть бути дешевші через невизначеність їх ринкових перспектив.

9.2.4. Стратегія створення спільного підприємства

Спільне підприємство — це міжнародна фірма, створена двома чи кількома національними підприємствами з метою використання потенціалу кожної зі сторін для максимізації корисного економічного ефекту їх діяльності.

Стратегія створення СП почала поширюватись у 70–80 роках ХХ ст. в Західній Європі й Азії, а потім одержала подальший розвиток у Центральній і Східній Європі, а також у країнах СНД в міру становлення в них ринкових відносин.

Спільні підприємства полегшують експорт капіталу, зокрема в його виробничій формі, а також реалізацію інвестиційних проектів, виконання яких не під силу одній компанії. Завдяки СП поширюються передові технології та сучасний досвід управління. Крім того, простіше освоювати ринки в інших країнах з допомогою місцевих партнерів, тому що СП часто мають податкові пільги.

Інколи СП створюють спеціально для проникнення міжнародних компаній на закриті національні ринки. Наприклад, фірма “McDonalds” для відкриття ресторану в Москві створила СП з Моссоветом, а англо-голландській компанії “Юнілевер” для проникнення на ринок Китаю прийшлося створити СП з державною компанією “Sumstar”.

Важлива ознака СП — наявність у складі його засновників (учасників) разом із національними хоча б одного іноземного інвестора. Якщо в роботі СП беруть участь більше ніж дві організації, його інколи називають *консорціумом*.

Спільне підприємство може заснувати іноземна приватна компанія й уряд країни; тоді його називають *мішаним*.

Спільні підприємства, як міжнародні, мають особливе становище в країні офіційної юридичної реєстрації. Їх діяльність регулює спеціальне законодавство (податкове, господарське та інше).

За своїм статусом СП може бути корпорацією, закритим або відкритим акціонерним товариством, товариством з обмеженою відповідальністю чи мати іншу форму управління з переліку дозволених у країні. При цьому частку кожної сторони обумовлено в установчих документах. Прибуток розподіляють зазвичай пропорційно внеску в статутний капітал компанії.

Важливою особливістю структури управління СП вважають рівноправність сторін у процесах прийняття рішень, контролю над

діяльністю фірми, стратегічного планування. Паритетні засади управління компанією дають кожній зі сторін змогу отримувати максимальну вигоду від спільної діяльності та сприяти розвитку ділової співпраці.

Спільне підприємство має й певні *вади*, основна з яких — різні погляди партнерів щодо напрямів інвестування, організації маркетингової діяльності, використання прибутків. Один партнер може пропонувати реінвестувати прибутки в розширення, а інший — на виплату дивідендів. Якщо справи йдуть погано, активніший партнер звинувачує менш активного в недостатній увазі до підприємства. Партнери можуть не довіряти один одному. Багато СП стають банкрутами через відмінності поглядів ділових партнерів на формування корпоративної культури новоствореної організації. Тому вибір партнера по СП має велике значення, особливо якщо розподіл власності внаслідок державного регулювання обов'язковий. Тому багато фірм створюють СП тільки після того, як вони нагромадили впродовж тривалого часу позитивний досвід взаємодії з майбутнім партнером у розподілі готової продукції, ліцензуванні й інших контрактних відносинах.

9.2.5. Стратегія прямого інвестування

Фірма застосовує стратегію прямого інвестування у виробництво в іншій країні, купивши підприємство, яке вже працює, чи створивши нове. Прямі інвестиції здійснюють, передаючи капітал з однієї країни в іншу, але капітал — це не завжди єдиний внесок інвестора чи єдиний засіб придбання акціонерної власності. Фірма-інвестор може надати технологію, кваліфіковані кадри та ринки в обмін на частку участі в капіталі зарубіжної фірми.

Є **два варіанти стратегії прямого інвестування**: придбання частки власності підприємства, що діє; створення нового підприємства. Кожен варіант має свої переваги й вади та стає вигіднішим за певних умов.

Придбання частки власності в підприємстві, що діє, має такі *переваги*: збереження колишніх обсягів виробництва та рівня цін на ринку; подолання проблем, властивих стартовому періоду нового підприємства; легша фінансова ситуація, тому що фінансові ресурси не зв'язані на період створення нового підприємства; у разі потреби простіше одержати доступ до місцевого капіталу. Крім того, участь у власності — це також спосіб здобути репутацію вже відомої торгової марки, що важливо для масових споживчих товарів.

Створення нового підприємства за кордоном. Названі вище переваги придбання частки власності в підприємстві, що вже діє, не завжди можна реалізувати. При цьому можуть бути такі *проблеми*: низька кваліфікація персоналу; складні трудові відносини, які важко змінити; негативна репутація наявних товарних марок; неефективні виробничі потужності; невігідне розміщення щодо потенційних ринків.

У багатьох країнах є державні обмеження на участь іноземних компаній у власності місцевих підприємств. Усе це заставляє потенційних інвесторів приймати рішення про будівництво “з нуля” нового підприємства (виробничого чи складального).

Назвемо **переваги та ризики прямого інвестування**.

1. Нагромаджуючи досвід виробничої діяльності на зарубіжному ринку, компанія одержує можливість зменшити витрати на сировину, роботу силу й інші фактори виробництва; вона може користуватися пільгами, які надає уряд.

2. Створення нових робочих місць сприяє формуванню позитивного іміджу компанії в країні перебування.

3. Завдяки постійній роботі з органами влади, споживачами, місцевими постачальниками та дистриб'юторами компанія адаптує свою продукцію до потреб ринку.

4. Компанія повністю контролює інвестиції та формує виробничу, товарну, цінову, збутову й комунікаційну політику, яка найкраще відповідає її стратегічним цілям.

5. Стратегія прямого інвестування забезпечує доступ до потрібних ресурсів, проникнення на нові підприємства та ринки збуту, синхронізацію обсягів виробництва й попиту.

Основний *недолік* прямого інвестування полягає в тому, що компанія не застрахована від погіршення ринкових умов, девальвації валюти, експропріації її власності в разі політичних потрясінь, а також інших ризиків, властивих міжнародним стратегіям.

9.3. Типи міжнародних стратегій за ступенем пристосування до умов зарубіжних ринків

9.3.1. Багатонаціональна стратегія

Багатонаціональною називають стратегію, за якої компанія пристосовує свої стратегічні дії до конкретної ситуації на ринку кожної

країни. Загальна міжнародна стратегія фірми являє собою сукупність стратегій для окремих країн.

Багатонаціональна стратегія має такі *особливості*:

- сфери її застосування — окремі країни та регіони торгівлі;
- окремі стратегії розробляють і застосовують відповідно до умов кожної країни; координація за термінами незначна чи її зовсім немає;
- в організаційній структурі управління компанії передбачено створення дочірніх підприємств для проведення стратегічних дій у кожній країні; кожне дочірнє підприємство має автономію для виконання певних дій відповідно до умов конкретного ринку;
- продукція компанії пристосована до місцевого попиту;
- заводи розміщено в різних країнах;
- перевагу надають місцевим постачальникам ресурсів (можливо, на вимогу уряду країни, де виробляють або збувають продукцію);
- маркетингову та збутову діяльність адаптовано до традицій і культури країни, де компанія реалізує свою стратегію.

Потреба в багатонаціональній стратегії виникає внаслідок різноманіття культурних, економічних, політичних і конкурентних умов у країнах світу.

Багатонаціональну стратегію застосовують за таких *умов*:

- коли є суттєві національні розбіжності в потребах споживачів і їхніх звичках;
- покупці даної країни потребують виключно специфічної продукції;
- попит на дану продукцію є лише на небагатьох національних ринках;
- національні уряди висувають жорсткі технічні вимоги та виробничі стандарти, яким має відповідати продукція;
- торговельні обмеження національного уряду настільки різноманітні та складні, що не дають змоги розробити єдиний скоординований підхід до діяльності в різних країнах.

Важлива *перевага* багатонаціональної стратегії — її відповідність місцевим умовам країн. До її *вад* можна віднести недостатнє використання потенційних конкурентних переваг (ефекту масштабу виробництва та стандартизації), а також недостатню стратегічну коор-

динацію дій у країнах, що призводить до зростання витрат компанії на додаткові дослідження ринку, модифікацію товару, рекламу та просування продукції.

9.3.2. Глобальна стратегія

Стратегія глобалізації ґрунтується на припущенні, що споживачі багатьох країн віддають перевагу відносно дешевим стандартним товарам, а не дорогим диференційованим. Тому компанія, що реалізує глобальну стратегію, розглядає весь світ як єдиний ринок без національних кордонів і національних відмінностей між покупцями. Таку стратегію застосовують, наприклад, компанії “Coca-Cola”, “Pepsi Co”, “McDonalds”, “Procter and Gamble”, “Sony” й інші транснаціональні корпорації.

Способи реалізації глобальної стратегії — експорт товарів, продаж ліцензій, франчайзинг, створення СП.

Глобальна стратегія має такі *особливості*:

- її застосовують у різних регіонах (можливо, у всьому світі);
- у разі потреби її адаптують з огляду на особливості різних країн (це так звана глобально-локальна стратегія, у межах якої стандартизують основні елементи й локалізують інші);
- головні стратегічні рішення приймають у тісній координації з вищим керівництвом компанії;
- компанія має глобальну організаційну структуру управління, щоб уніфікувати стратегічні дії в усіх країнах;
- максимально стандартизовану продукцію збувають по всьому світу; її властивості відповідають спільним потребам споживачів різних країн;
- щоб одержати конкурентні переваги, заводи компанії розміщують у країнах із низькими витратами, близько до джерел потрібних ресурсів і ринків збуту;
- працюють із постачальниками з будь-якої країни світу;
- маркетингова та збутова діяльність скоординовані у світовому масштабі; у разі потреби їх адаптують до умов країни, де компанія реалізує свою стратегію.

Застосування глобальної стратегії надає компанії такі *переваги*:

- економія на масштабі виробництва завдяки стандартизації товарів;

- доступ до дешевих ресурсів унаслідок розміщення виробництва в країнах із низькими витратами;
- можливість концентрувати ресурси для досягнення стратегічних цілей (наприклад, прибуток, одержаний в одній країні чи регіоні, можна використати для конкурентної боротьби на інших ринках);
- отримання пільг від урядів країн, зацікавлених у залученні іноземних інвестицій; пільги можуть мати форму безплатного користування землею, податкових канікул, займів під низький відсоток, субсидій тощо;
- подолання торговельних бар'єрів;
- забезпечення доступу до стратегічно важливих ринків (перспективних, великих, забезпечених потрібними ресурсами та високими технологіями);
- можливість на рівних вести конкурентну боротьбу з компаніями, які вже застосовують глобальну стратегію.

Контрольні питання та завдання

1. Економічна сутність і роль зовнішньоекономічної діяльності в розвитку бізнесу підприємств.
2. Мотиви виходу підприємства на міжнародні ринки.
3. Типи міжнародних стратегій підприємств залежно від способу виходу на закордонні ринки.
4. Порівняльна характеристика глобальної та багатонаціональної стратегії.
5. Можливі ризики та проблеми в разі виходу фірми на міжнародні ринки.
6. Зміст стратегій прямого та непрямого експорту.
7. Особливості реалізації стратегії створення спільного підприємства.
8. Запропонуйте можливі варіанти міжнародної стратегії обраного вами підприємства.
9. Проаналізуйте особливості міжнародної стратегії однієї з провідних компаній світу.

Контрольні тести

Варіант 1

1. Пропонуючи стандартизовану продукцію для всіх країн світу, компанія застосовує:

- 1) стратегію низьких витрат;
- 2) глобальну стратегію;
- 3) багатонаціональну стратегію;
- 4) стратегію диференціації.

2. Багатонаціональна стратегія має такі переваги:

- 1) зменшення витрат завдяки виробництву великої кількості стандартизованої продукції;
- 2) відповідність стратегії місцевим умовам країни;
- 3) наявність попиту на продукцію на багатьох національних ринках;
- 4) можливість скоординованих стратегічних дій у різних країнах.

3. Застосовуючи глобальну стратегію, керівництво корпорації:

- 1) розробляє особливі варіанти продукції;
- 2) застосовує непрофільну диверсифікацію;
- 3) не координує ділові стратегії в різних країнах;
- 4) запроваджує єдиний підхід до збуту продукції в усіх країнах;

4. У межах стратегії непрямого експорту фірма:

- 1) купує підприємство за кордоном;
- 2) будує підприємство за кордоном;
- 3) виробляє продукцію та продає її за кордон через посередників;
- 4) виробляє продукцію та самостійно продає її за кордон;

5. До варіантів ліцензійних угод не належить:

- 1) управління за контрактом;
- 2) франчайзинг;
- 3) виробництво за контрактом;
- 4) факторинг.

Варіант 2

1. Основні характеристики багатонаціональної стратегії корпорації такі:

- 1) скоординованість маркетингових і збутових дій у світовому масштабі;

- 2) розробка особливих варіантів товару та маркетингових дій для кожної країни;
- 3) співпраця з вигідними постачальниками з будь-якого ринку світу;
- 4) розміщення заводів тільки в країнах із низькими витратами.

2. Застосування глобальної стратегії має такі переваги:

- 1) особливі якості товару, цінні для різних груп споживачів;
- 2) досягнення економії завдяки масштабу виробництва;
- 3) відповідність місцевим умовам країни;
- 4) можливість фокусування у двох-трьох країнах із найменшими витратами.

3. Реалізуючи стратегію прямого експорту, фірма:

- 1) створює нове підприємство за кордоном;
- 2) шукає зарубіжних ділових партнерів і створює СП;
- 3) продає ліцензії на виробництво зарубіжним діловим партнерам;
- 4) виробляє продукцію та за допомогою власного експортного підрозділу продає її за кордоном.

4. У межах стратегії прямого інвестування фірма:

- 1) самостійно експортує продукцію;
- 2) експортує продукцію через незалежних посередників;
- 3) будує чи купує підприємство за кордоном;
- 4) надає іншій компанії право на використання її ноу-хау за кордоном.

5. До варіантів стратегії прямого інвестування належить:

- 1) створення нового підприємства за кордоном, придбання частки власності у підприємстві, що діє;
- 2) франчайзинг, управління за контрактом;
- 3) виробництво за контрактом, ліцензування;
- 4) прямий і непрямий експорт.

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ

Розділ 10

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

10.1. Сутність і роль фінансової стратегії

Фінансова стратегія підприємства — це система довготермінових цілей його фінансової діяльності та найефективніших способів їх досягнення. Це частина загальної стратегії розвитку підприємства. Вона має бути підпорядкована загальній стратегії, узгоджена з її цілями та напрямками. Водночас фінансова стратегія сама суттєво впливає на формування загальної стратегії розвитку підприємства та може вносити в неї певні корективи.

Розробка обґрунтованої фінансової стратегії — основа для забезпечення життєздатності підприємства в довгостроковій перспективі. Стратегія фінансування включає визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, управління рухом фінансових ресурсів і капіталу, фінансове планування тощо.

Основні принципи фінансової стратегії такі:

- балансування матеріальних і фінансових потоків;
- ефективне фінансування розвитку підтримки чи скорочення окремих підсистем і всього підприємства;
- прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства з погляду фінансових характеристик його діяльності;
- фінансовий контроль і аналіз діяльності підприємства.

Фінансова стратегія підприємства має такі *складові*:

- прийняття рішення про доцільну для підприємства структуру капіталу, наприклад співвідношення між основним і оборотним, власним і залученим капіталом;

- дивідендна політика підприємства (акціонерного товариства): співвідношення простих і привілейованих акцій, облігацій, векселів; сплатення дивідендів акціонерам або спрямування грошей на подальший розвиток; прийняття рішення щодо розміщення дивідендів;
- політика підприємства щодо боргів: де, на який час, у яких обсягах, під який відсоток і на яких умовах брати гроші в борг;
- визначення відносин із фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, усім фінансовим ринком;
- розміщення акцій: часткове; пропозиції для відкритого продажу; співвідношення різних типів акцій [9; 10; 86].

10.2. Процес розробки та реалізації фінансової стратегії

Розглянемо етапи процесу розробки та реалізації фінансової стратегії.

1. **Визначення періоду, на який розробляють фінансову стратегію.** Тривалість цього періоду залежить від терміну дії загальної стратегії розвитку підприємства, за межі якої не може виходити фінансова стратегія.

На визначення періоду дії фінансової стратегії суттєво впливає передбачуваність розвитку всієї економіки та кон'юнктури сегментів фінансового ринку, з якими пов'язана майбутня фінансова діяльність підприємства. Якщо економіка країни розвивається нестабільно, то фінансову стратегію розробляють у середньому на три роки.

На період формування фінансової стратегії впливає також галузева належність підприємства, масштаби його діяльності, стадія життєвого циклу та ін.

2. **Вивчення факторів зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку.** До них належать:

а) фактори, що характеризують *загальноекономічний розвиток* країни:

- макроекономічні: темпи зростання внутрішнього валового продукту й національного доходу; обсяг емісії грошей у розглядуваному періоді; прибутки населення; обсяг коштів на рахунках населення в банках; індекс інфляції; облікова ставка центрального банку;
- показники галузі, до якої належить підприємство: динаміка обсягів виробленої продукції та її реалізації; загальна вартість

активів підприємств; сума балансового прибутку підприємств; ставки оподаткування прибутку від основної діяльності; ставка прибутку на додану вартість і акцизного збору на продукцію, вироблювану підприємствами галузі;

б) фактори, що стосуються *кон'юнктури фінансового ринку*:

- види основних фондових інструментів (акцій, облігацій і т. ін.), які обертаються на біржовому та позабіржовому фондовому ринках;
- котирування цін попиту та пропозиції основних видів фондових інструментів;
- обсяги й ціни угод за основними видами фондових інструментів;
- зведений індекс динаміки цін на фондовому ринку;
- кредитна та депозитна ставки окремих комерційних банків;
- офіційний курс окремих валют, з якими працює підприємство в процесі зовнішньоекономічної діяльності;

в) фактори, пов'язані з *діяльністю інших учасників ринку*: постачальників усіх видів ресурсів; покупців, клієнтів, споживачів; конкурентів; банків; страхових компаній тощо.

г) фактори, що характеризують *особливості державного регулювання* фінансової діяльності підприємств і функціонування окремих сегментів фінансового ринку.

3. Формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства. Головна мета фінансової діяльності — підвищення рівня добробуту власників підприємства та максимізація його ринкової вартості.

Система стратегічних цілей має забезпечувати формування достатнього обсягу власних фінансових ресурсів і високорентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів і капіталу; прийнятність рівня фінансових ризиків у процесі майбутньої господарської діяльності.

Стратегічні цілі фінансового розвитку потрібно формулювати конкретно та стисло, відображаючи кожен з них у кількісних показниках — *цільових стратегічних нормативах*. Як нормативи фінансової діяльності підприємства встановлюють такі показники:

- середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів, формованих із внутрішніх джерел;
- мінімальна частка власного капіталу в загальному обсязі капіталу підприємства;

- коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства;
- співвідношення оборотних та позаоборотних активів підприємства;
- мінімальний обсяг грошових активів, який забезпечує поточну платоспроможність підприємства;
- мінімальний рівень самофінансування інвестицій;
- граничний рівень фінансових ризиків за основними напрямами господарської діяльності підприємства.

4. Синхронізація цільових показників фінансової стратегії за періодами її реалізації. Завдання цього етапу розробки фінансової стратегії — забезпечити внутрішню та зовнішню синхронізацію нормативів фінансової діяльності в часі. Зовнішня синхронізація — це часове узгодження реалізації розроблених показників фінансової стратегії з показниками загальної стратегії розвитку підприємства, а також зі змінами кон'юнктури фінансового ринку. Внутрішня синхронізація полягає в узгодженні в часі стратегічних нормативів фінансової діяльності між собою.

5. Розробка операційних фінансових стратегій. На відміну від загальної фінансової стратегії операційні стратегії формують лише за конкретними напрямами фінансової діяльності підприємства.

Розробка операційних фінансових стратегій підприємства може бути багаторівневою. Наприклад, у межах стратегії управління капіталом підприємства розроблюють стратегії управління власним і позичковим капіталом. У свою чергу, у межах стратегії управління власним капіталом можна формувати дивідендну й емісійну стратегії (для акціонерних товариств).

6. Розробка системи організаційно-економічних заходів із забезпечення реалізації фінансової стратегії:

- формування на підприємстві “центрів відповідальності” різних типів;
- визначення повноважень, обов'язків і міри відповідальності їх керівників за результати фінансової діяльності;
- розробка системи стимулювання працівників за їх внесок у підвищення ефективності фінансової діяльності.

7. Оцінювання ефективності розробленої фінансової стратегії за такими критеріями:

- узгодженість фінансової стратегії із загальною й іншими функціональними стратегіями розвитку підприємства за цілями, напрямами, етапами реалізації;

- адекватність фінансової стратегії підприємства змінам зовнішнього фінансового середовища;
- внутрішня збалансованість операційних фінансових стратегій;
- можливість реалізації фінансової стратегії, яка суттєво залежить від потенціалу підприємства щодо формування власних фінансових ресурсів і рівня кваліфікації фінансових менеджерів;
- прийнятність рівня ризиків, що виникають у ході реалізації фінансової стратегії, їх допустимість для фінансової діяльності підприємства з позицій можливих розмірів фінансових втрат і банкрутства;
- результативність розробленої фінансової стратегії, яку оцінюють на основі прогнозних розрахунків основних фінансових коефіцієнтів. Оцінюють також нефінансові результати реалізації розробленої стратегії: поліпшення ділової репутації підприємства, підвищення рівня керованості фінансовою діяльністю підрозділів і т. ін. [9; 10].

10.3. Операційні фінансові стратегії

Систему операційних фінансових стратегій показано на рис. 10.1.

10.3.1. Кредитна стратегія підприємства

Це частина фінансової стратегії підприємства, спрямована на оптимізацію загального розміру заборгованості покупців за відвантаженою продукцією та забезпечення своєчасної її інкасації.

У сучасній практиці бізнесу дуже поширена реалізація продукції в кредит (із відстроченням платежу за неї). Формуючи принципи кредитної стратегії підприємства, його власники, керівництво та фахівці мають визначити:

- *у яких формах реалізувати продукцію в кредит.* Є два різновиди кредиту: товарний (комерційний) і споживчий. *Товарний (комерційний) кредит* — це форма оптової реалізації продукції її продавцем із відстроченням платежу та перевищенням звичайних термінів банківських розрахунків. Такий кредит надають оптовим покупцям продукції на термін від одного до шести місяців. *Споживчий кредит* (у товарній формі) — це спосіб роздрібної реалізації товарів покупцям (фізичним особам) із відстроченням платежу. Його надають зазвичай на термін від шести місяців до двох років;



Рис. 10.1. Система операційних фінансових стратегій підприємства

- *терміни надання кредиту (кредитний період)*. Збільшення терміну надання кредиту стимулює реалізацію продукції, але водночас призводить до збільшення дебіторської заборгованості та тривалості фінансового й усього операційного циклу підприємства;
- *розміри надаваного кредиту*. Їх визначають з урахуванням типу кредитної стратегії, запланованого обсягу реалізації продукції з відстроченням платежу, фінансового стану підприємства-кредитора й інших факторів;
- *вартість надаваного кредиту*. Вона не може перевищувати відсоткової ставки за короткотерміновим фінансовим (банківським) кредитом, а ні — то покупцям буде вигідніше брати короткотерміновий кредит у банку, щоб розрахуватися за придбану продукцію;

- *систему штрафних санкцій за несвоєчасне виконання зобов'язань покупцями*, у якій слід передбачити пені та штрафи.

Штрафні санкції мають повністю компенсувати всі витрати підприємства-кредитора.

Типи кредитної стратегії. Залежно від співвідношення рівнів прибутковості та ризику виділяють *три типи кредитної стратегії* підприємства щодо покупців продукції: консервативну, помірну й агресивну.

Консервативна кредитна стратегія підприємства дає змогу мінімувати кредитний ризик. Застосовуючи її, підприємство не прагне одержувати високі додаткові прибутки завдяки збільшенню обсягів реалізації продукції. Консервативну кредитну стратегію можна реалізувати за допомогою таких механізмів:

- значного звуження кола покупців продукції в кредит за рахунок груп підвищеного ризику;
- мінімізації термінів надання кредиту і його розміру;
- ускладнення умов надання кредиту та підвищення його вартості;
- застосування жорстких процедур інкасації дебіторської заборгованості.

Консервативна кредитна стратегія зменшує обсяги операційної діяльності підприємства та негативно впливає на формування стабільних комерційних зв'язків. Її позитивні наслідки — забезпечення стабільного рівня платоспроможності підприємства, підвищення рентабельності оборотних активів і капіталу.

Помірну кредитну стратегію застосовують за типових умов відповідно до звичайної комерційної та фінансової практики. У межах помірної стратегії підприємство орієнтується на середній рівень кредитного ризику, продаючи продукцію з відстроченням платежів.

Завдання *агресивної кредитної стратегії* підприємства — максимізація додаткового прибутку завдяки збільшенню обсягів реалізації продукції в кредит. При цьому високий рівень кредитного ризику, з яким пов'язані угоди, не беруть до уваги.

Значимо механізми реалізації агресивної кредитної стратегії:

- поширення кредиту на ризикованіші групи покупців продукції;
- збільшення періоду надання кредиту та його розмірів;
- зменшення вартості кредиту до мінімально допустимих розмірів;
- надання покупцям можливості пролонгувати кредит.

Агресивна кредитна стратегія сприяє зростанню обсягів операційної діяльності підприємства, формуванню стійких комерційних зв'язків. Її негативні наслідки — загроза зменшення платоспроможності підприємства, зростання витрат на повернення боргів, спаду рентабельності оборотних активів і капіталу.

На процес вибору типу кредитної стратегії підприємства впливають такі *фактори*:

- рівень, структура та динаміка дебіторської заборгованості підприємства;
- фінансові можливості підприємства щодо спрямування ресурсів у дебіторську заборгованість;
- фінансові можливості, кредитоспроможність, репутація, результативність господарської діяльності покупців;
- кон'юнктура галузевого ринку, динаміка попиту на продукцію підприємства;
- розмір відсоткової ставки за банківським кредитом;
- темпи інфляції;
- правові умови, поширена практика та можливості підприємства щодо стягнення дебіторської заборгованості;
- ставлення власників і менеджерів підприємства до допустимого ризику в процесі господарської діяльності.

10.3.2. Стратегія формування оборотних активів підприємства

Оборотні активи характеризують сукупність майнових цінностей підприємства, які обслуговують поточну діяльність і повністю споживаються впродовж одного виробничо-комерційного циклу.

У складі ***оборотних активів підприємства*** виділяють такі компоненти:

- виробничі запаси сировини та напівфабрикатів;
- запаси малоцінних і швидкозношуваних предметів;
- обсяги незавершеного виробництва;
- запаси готової продукції;
- дебіторську заборгованість;
- грошові активи в національній та іноземній валюті;
- короткотермінові фінансові внески.

Комплекс завдань, пов'язаних з управлінням оборотними активами підприємства, і механізми їх реалізації відображено в ***стратегії***

формування оборотних активів підприємства. Це частина загальної фінансової стратегії підприємства, яка полягає у формуванні потрібного обсягу та складу оборотних активів, раціоналізації й оптимізації структури джерел їх фінансування.

До *основних стратегій формування оборотних активів підприємства* належать консервативна, помірна й агресивна.

Застосування *консервативної стратегії формування оборотних активів* дає змогу повністю задовольняти поточну потребу в усіх їх видах для нормальної операційної діяльності, створення великих резервів матеріальних ресурсів на випадок активізації попиту покупців, погіршення внутрішніх умов виробництва продукції, непередбачених складностей у забезпеченні підприємства сировиною та матеріалами. Ця стратегія гарантує мінімізацію операційних і фінансових ризиків, але негативно впливає на ефективність використання оборотних активів.

Помірна стратегія формування оборотних активів полягає в повному задоволенні поточної потреби в усіх видах оборотних активів і створенні нормальних страхових їх розмірів на випадок складностей в операційній діяльності підприємства. Ця стратегія забезпечує середнє співвідношення між рівнем ризику й ефективністю використання фінансових ресурсів.

Агресивну стратегію формування оборотних активів спрямовано на мінімізацію всіх форм страхових резервів за окремими видами активів. Якщо в процесі виробничої діяльності проблем немає, то ця стратегія забезпечує високу ефективність використання оборотних активів підприємства. Але будь-які негаразди у виробничій діяльності призводять до істотних фінансових втрат через зменшення обсягів виробництва та збуту продукції.

10.3.3. Емісійна стратегія підприємства

Завдання емісійної стратегії — забезпечити залучення на фондовому ринку потрібних обсягів власних фінансових ресурсів у мінімально можливі терміни.

Емісія акцій може бути початковою (у разі перетворення підприємства на акціонерне товариство) чи додатковою, якщо акціонерне товариство потребує додаткового припливу власного капіталу.

Емісійна стратегія акціонерного товариства — це частина стратегії формування власних фінансових ресурсів, яка полягає

в залученні потрібних їх обсягів завдяки випуску та розміщенню власних акцій на фондовому ринку.

Процес розробки емісійної стратегії акціонерного товариства складається з таких *етапів*.

1. **Аналіз можливостей ефективного розміщення акцій**, який включає в себе оцінювання кон'юнктури фондового ринку й інвестиційної привабливості власних акцій.

Щоб оцінити кон'юнктуру фондового ринку, слід вивчити співвідношення попиту й пропозиції акцій, динаміку цін їх котирування, обсяги продажу акцій нових емісій. Це потрібно для того, щоб дослідити, як ринок реагує на появу нових акцій.

Інвестиційну привабливість власних акцій оцінюють з урахуванням перспективності галузі, конкурентоспроможності вироблюваної продукції, показників фінансового стану підприємства.

2. **Визначення цілей емісії**, головними з яких можуть бути такі:

- поліпшення структури капіталу підприємства (збільшення частки власного капіталу для забезпечення фінансової стійкості; забезпечення вищої кредитоспроможності та зменшення внаслідок цього частки позичкового капіталу тощо);
- інвестування галузевої та регіональної диверсифікації виробничо-комерційної діяльності (створення мережі нових філій, дочірніх підприємств, нових виробництв із більшими обсягами випуску продукції);
- поглинання інших підприємств для досягнення синергетичного ефекту;
- інші стратегічні цілі, для досягнення яких потрібно швидко акумулювати чималий власний капітал.

3. **Визначення обсягу емісії**, виходячи з раніше виявленої потреби в залученні власних фінансових ресурсів із зовнішніх джерел.

4. **Визначення номінальної ціни, видів і кількості емітованих акцій** залежно від типу потенційних покупців (для інституційних інвесторів призначені акції з великим номіналом, для населення — з меншим).

Потрібно прийняти рішення щодо доцільності випуску акцій таких видів:

- *засновницьких*, які забезпечують засновникам акціонерного товариства певні переваги порівняно з іншими акціонерами, наприклад: право на додаткові голоси на загальних зборах

акціонерів; першочергове одержання акцій у разі додаткового їх випуску; отримання частки засновницького прибутку;

- *привілейованих*, які також надають додаткові права їх власникам: на першочергове одержання фіксованого розміру дивідендів; компенсацію доходу, недоотриманого власником акції через зменшення прибутку товариства, із резервного фонду. Але привілейовані акції не дають права голосу на загальних зборах акціонерів та права на участь в управлінні товариством. Загальна сума привілейованих акцій, згідно з чинним законодавством, не може перевищувати 10 % статутного фонду акціонерного товариства;
- *спеціальних* із додатковими привілеями для їх власників щодо одержання дивідендів, прав передачі, реалізації та голосування;
- *акцій трудового колективу* — спеціальних та іменних акцій, які випускає підприємство; ці акції — власність трудового колективу (їх розповсюджують лише серед членів колективу та не передають іншим особам);
- *кумулятивних* — привілейованих акцій із нагромаджуваними гарантованими дивідендами. Якщо дивіденди на такі акції неможливо сплатити своєчасно, то нараховані на них суми нагромаджують до того часу, коли емітент зможе сплатити їх;
- *прибуткових*, суми нарахованих дивідендів на які перевищують заплановані проценти та середній рівень дивідендів інших акціонерних товариств;
- *акцій з варантами* (від англ. warrant — повноваження, доручення) — привілейованих акцій, до яких додано варанти на купівлю простих акцій;
- *конвертованих* — привілейованих акцій, які дають власникам право за певних умов міняти їх на прості (звичайні);
- *звичайних*, які дають власникові право на отримання частини прибутку, що залишився після сплати твердого процента (дивіденду) усім власникам привілейованих акцій;
- *багатоголосих*, власники яких мають право на кілька голосів на загальних зборах акціонерів залежно від сумарної їх вартості;
- *акцій з обмеженим правом голосу* (з обмеженою кількістю власників, які мають право брати участь у голосуванні на зборах акціонерів);
- *іменних*, рух яких постійно реєструють; у реєстрі акціонерів відображують інформацію про конкретного власника акцій;

- *акцій на пред'явника*, передання яких іншому власникові не потрібно додатково оформлювати.

Кількість емітованих акцій визначають, виходячи з обсягів емісії та номінальної ціни однієї акції (у процесі однієї емісії може бути лише один варіант номінальної ціни акцій).

5. **Оцінка вартості залученого акціонерного капіталу** за двома критеріями:

- а) планованим рівнем дивідендів;
- б) витратами на випуск акцій і розміщення емісії.

6. **Визначення ефективних форм первинної емісії акцій (андеррайтингу)**. Для ефективного проведення емісії цінних паперів підприємство має визначити склад андеррайтерів, узгодити з ними ціни початкового котирування акцій і розмір комісійної винагороди, забезпечити регулювання обсягів продажу акцій відповідно до потреб у фінансових ресурсах на підтримку ліквідності вже розміщених акцій на початковому етапі їх обігу.

10.3.4. Дивідендна стратегія підприємства

Дивідендна стратегія пов'язана з розподілом прибутку (дивідендів) в акціонерних товариствах і на підприємствах інших організаційно-правових форм діяльності (паїв, прибутків на внесок).

У широкому розумінні дивідендною стратегією називають спосіб формування частки прибутку, виплачуваної власникові відповідно до його внеску в загальну суму власного капіталу підприємства.

Завдання дивідендної стратегії — установити оптимальне співвідношення між поточним використанням прибутку власниками та майбутнім його зростанням для максимізації ринкової вартості підприємства.

Залежно від варіантів розв'язання цієї проблеми виділяють кілька типів дивідендної стратегії (рис. 10.2).

Стратегія залишкових дивідендних виплат. Фонд виплати дивідендів створюють після того, як із прибутку задоволено потребу в формуванні власних фінансових ресурсів, які повністю забезпечують реалізацію інвестиційних можливостей підприємства. *Перевага* такої стратегії — забезпечення високих темпів розвитку підприємства, підвищення його фінансової стійкості, а її *вади* полягають у нестабільності розмірів дивідендів, імовірній відмові в їх виплаті в період великих інвестиційних можливостей; це негативно впливає на формування рівня ринкових цін акцій.

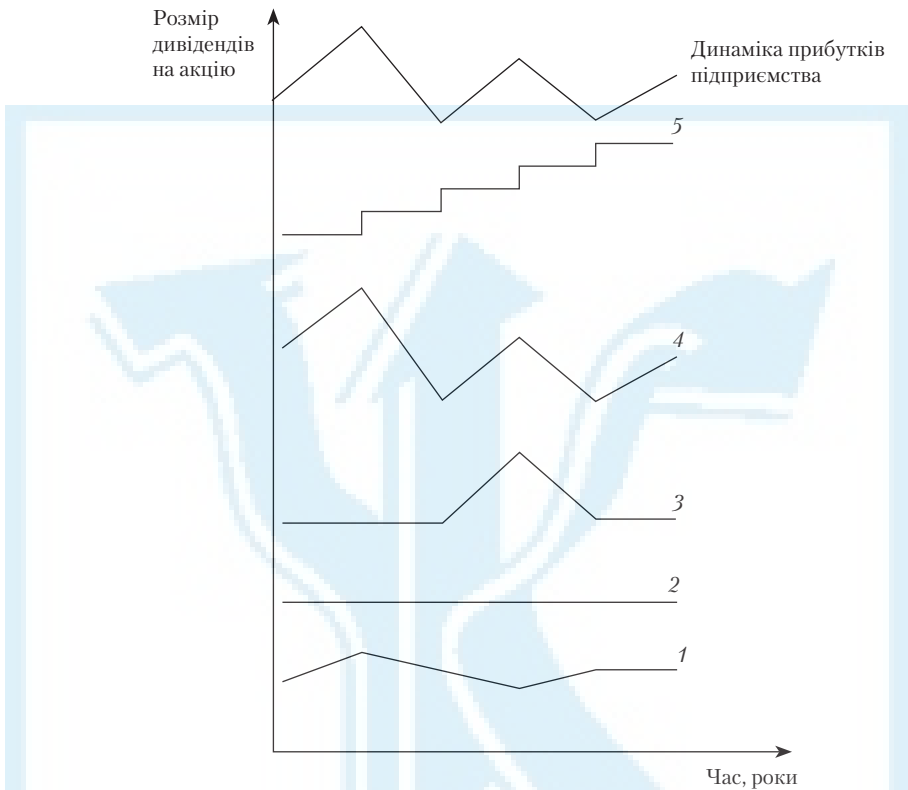


Рис. 10.2. Розмір дивідендів на акцію для різних типів дивідендної стратегії:

1 — стратегія залишкових дивідендних виплат; 2 — стратегія фіксованого розміру дивідендних виплат; 3 — стратегія мінімального стабільного розміру дивідендів з надбавкою в окремі періоди ("екстрадивідендів"); 4 — стратегія нестабільних розмірів дивідендів; 5 — стратегія постійного збільшення розмірів дивідендів

Такий тип дивідендної стратегії застосовують лише на ранніх етапах життєвого циклу підприємства, коли рівень його інвестиційної активності високий.

Стратегія фіксованого розміру дивідендних виплат незалежно від фінансових результатів діяльності підприємства. Тривалий час за високих темпів інфляції суму дивідендних виплат коригують на індекс інфляції.

Перевага цієї стратегії — надійність, яка підсилює впевненість акціонерів у тому, що їх поточний прибуток не зміниться за різних обставин, а також забезпечує стабільність котирування акцій на фондовому ринку.

Вада цієї стратегії полягає в тому, що вона не пов'язана з фінансовими результатами діяльності підприємства. Це може звести нанівець інвестиційну активність у періоди несприятливої кон'юнктури та невисокого прибутку. Щоб уникнути цих негативних наслідків, установлюють відносно невеликі дивідендні виплати.

Стратегія мінімального стабільного розміру дивідендів з надбавкою в окремі періоди (“екстрадивідендів”) найефективніша на підприємствах із нестабільною динамікою формування прибутку. Її *перевага* — стабільна гарантована виплата мінімальних передбачених дивідендів. Ця стратегія суттєво пов'язана з фінансовими результатами діяльності підприємства: вона дає змогу збільшувати дивіденди в періоди сприятливої господарської кон'юнктури без зниження інвестиційної активності. При цьому екстрадивіденди як надбавку в разі успішної діяльності підприємства слід нараховувати не дуже часто, щоб вони не стали очікуваними й не перетворилися на премію.

Основна *вада* цієї стратегії полягає в тому, що через тривалу виплату мінімальних дивідендів інвестиційна привабливість акцій компаній, а отже, і їх ринкова вартість зменшується.

Стратегія нестабільних розмірів дивідендів полягає у визначенні довготермінового нормативного коефіцієнта дивідендних виплат щодо суми прибутку. Її *перевага* — простота й тісний зв'язок із розміром прибутку, основна *вада* — коливання розмірів дивідендних виплат на акцію через нестабільність прибутку. Це призводить до різких перепадів у ціні акцій, що зменшує ринкову вартість ціни підприємства та свідчить про високий рівень ризику його господарської діяльності. Навіть за великих дивідендних виплат така стратегія не приваблює акціонерів (інвесторів), які уникають ризику.

У разі застосування **стратегії постійного збільшення розмірів дивідендів** дивіденди зростають на певний відсоток їх розміру в попередньому періоді (році). *Перевага* цієї стратегії — забезпечення високої ринкової вартості акцій компанії та формування позитивного її іміджу в потенційних інвесторів у разі додаткових емісій, а її *вади* — негнучкість, постійне зростання фінансового напруження, спадання інвестиційної активності підприємства. Якщо цю стратегію не підкрі-

пити постійним зростанням прибутку компанії, то вона може стати прямим шляхом до банкрутства.

Добираючи дивідендну стратегію, фінансові менеджери вимушені балансувати між виплатою достатніх дивідендів (для задоволення акціонерів) і реінвестуванням прибутків, щоб забезпечити розвиток підприємства. Виваженою вважають стратегію без різких коливань, яка дає змогу щорічно сплачувати стабільні дивіденди.

Інколи менеджери приймають рішення виплачувати дивіденди акціями з такою метою:

- щоб розв'язати проблему ліквідності в разі нестійкого фінансового становища;
- спрямувати весь прибуток на розвиток підприємства;
- стимулювати управлінський персонал додатковими акціями.

На вибір типу дивідендної стратегії компанії впливають такі *фактори*:

- стадія життєвого циклу підприємства (на початкових етапах функціонування акціонерна компанія обмежує виплату дивідендів, інвестує чималу частину ресурсів у розвиток);
- ступінь готовності окремих інвестиційних проектів компанії з високою ефективністю, які потребують концентрації власних фінансових ресурсів;
- можливості підприємства формувати фінансові ресурси з альтернативних джерел (резерви власного капіталу, додатковий акціонерний і позичковий капітал, кредит);
- рівень оподаткування власності підприємства, дивідендів;
- фактичний розмір прибутку; коефіцієнт рентабельності власного капіталу;
- кон'юнктура галузевого ринку підприємства, з якою прямо пов'язана ефективність капіталізації прибутку;
- рівень дивідендних виплат компаніями-конкурентами;
- невідкладність розрахунків за раніше одержаними кредитами (підтримка платоспроможності — пріоритетніше завдання порівняно зі зростанням дивідендних виплат);
- загроза втратити контроль над компанією (малі дивідендні виплати можуть призвести до зменшення ринкової вартості акцій компанії, що збільшує ризик поглинання акціонерної компанії конкурентами).

10.3.5. Стратегія управління фінансовими ризиками

Фінансовий ризик підприємства — це ймовірність виникнення несприятливих фінансових наслідків (утрати прибутку чи капіталу) в умовах невизначеності проведення його фінансової діяльності.

Фінансовий ризик — об'єктивне явище у функціонуванні будь-якого підприємства; він супроводжує майже всі види фінансових операцій і всі напрями фінансової діяльності. Важлива його особливість — невизначеність наслідків: він може зумовити як великі фінансові втрати підприємства, так і додаткові його прибутки. Негативні наслідки фінансового ризику помітніші: це може бути втрата не тільки прибутку, а й капіталу підприємства, що призводить до його банкрутства.

Фінансові ризики не залежать один від одного; фінансові втрати за одним із них необов'язково підвищують імовірність виникнення ризикової події за іншими.

Система управління фінансовими ризиками має базуватися на загальних критеріях розробленої підприємством фінансової стратегії.

Стратегія управління фінансовими ризиками — це частина фінансової стратегії підприємства, яка полягає в розробці системи заходів із нейтралізації можливих негативних фінансових наслідків ризиків, пов'язаних із різними аспектами фінансової діяльності.

Типи стратегій управління фінансовими ризиками підприємства показано на рис. 10.3.

Стратегія уникнення ризику полягає в розробці внутрішніх заходів, які повністю виключають конкретний вид фінансового ризику. До подібних заходів належить відмова від таких дій:

- надмірно ризикованих фінансових операцій;
- використання позичкового капіталу в великих обсягах;
- надмірного використання оборотних активів у низьколіквідних формах;
- використання тимчасово вільних грошових активів у короткотермінових фінансових внесках.

Названі заходи уникнення фінансового ризику забезпечують стабільний фінансовий стан і платоспроможність підприємства, але водночас спричиняють утрату підприємством додаткових джерел формування прибутку. Вони можуть негативно впливати на темпи його розвитку й ефективність використання власного капіталу. Тому застосовувати їх слід виважено та помірковано.

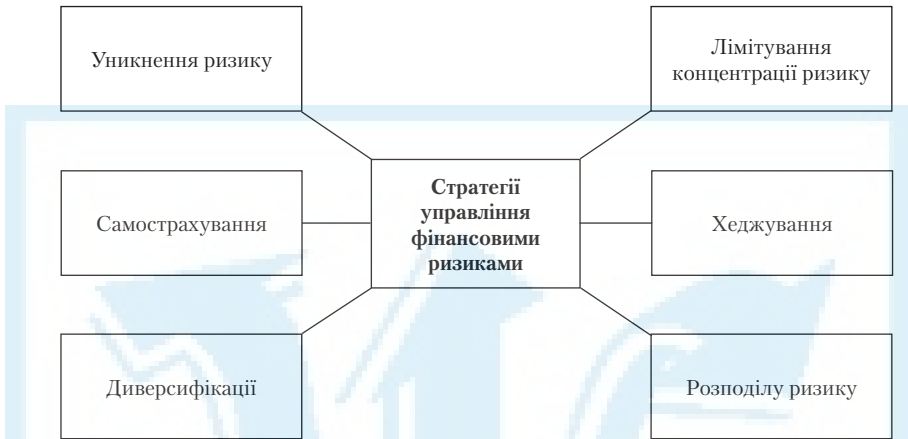


Рис. 10.3. Стратегії управління фінансовими ризиками

Стратегію лімітування концентрації ризику застосовують до фінансових операцій, що виходять за межі допустимого рівня ризиків і реалізують запровадженням відповідних фінансових нормативів:

- граничних розмірів позичкових засобів, використовуваних у господарській діяльності;
- мінімального розміру (частки) активів у високоліквідній формі (вони потрібні для майбутнього погашення невідкладних фінансових зобов'язань підприємства);
- максимального розміру товарного чи споживчого кредиту, наданого одному покупцеві;
- максимального розміру депозитного вкладу, розміщеного в одному банку;
- максимального розміру вкладення коштів у цінні папери одного емітента;
- максимального періоду спрямування коштів у дебіторську заборгованість.

У межах **стратегії хеджування** (використання будь-яких механізмів зменшення ризику фінансових втрат) можна виконувати такі дії:

- **хеджування з використанням ф'ючерсних контрактів** на товарній або фондовій біржі за допомогою укладання протилежних угод. Цей механізм ґрунтується на тому, що коли підприємство

несе фінансові втрати через зміни цін до моменту постачання як продавець реального активу чи цінних паперів, то воно виграє в тих самих розмірах як покупець ф'ючерсних контрактів на таку саму кількість активів або цінних паперів, і навпаки;

- *хеджування з використанням опціонів* базується на угоді з премією (опціоном), сплачуваною за право продати чи купити впродовж передбаченого опціонним контрактом терміну цінні папери чи реальні активи в обумовленій кількості за заздалегідь визначеною ціною. У межах цієї стратегії розрізняють хеджування на основі опціону на купівлю (що забезпечує право купівлі за певною ціною); опціону на продаж (надає право продажу за обумовленою ціною); подвійного опціону (надає водночас право купівлі чи продажу відповідного фінансового чи реального активу за узгодженою ціною);
- *хеджування з використанням операції “своп”*, у ході реалізації якої відбувається обмін (купівля-продаж) відповідними фінансовими активами чи фінансовими зобов'язаннями, щоб оптимізувати їх структуру та зменшити можливі втрати. Можна застосовувати відсотковий “своп” (обмін фінансових зобов'язань зі змінною відсотковою ставкою на зобов'язання з фіксованою відсотковою ставкою та навпаки); валютний (обмін майбутніх зобов'язань підприємства в одній валюті на відповідні зобов'язання в іншій валюті); фондовий (зобов'язання перетворити один вид цінних паперів підприємства на інший).

Стратегію фінансової диверсифікації застосовують для нейтралізації негативних наслідків фінансових ризиків (насамперед портфельних) за допомогою їх розподілу та мінімізації. У її межах можна виконувати такі дії:

- *диверсифікацію портфеля цінних паперів*. Уважають, що стабільний пакет акцій складається з цінних паперів не менше ніж 12 компаній, третина з яких великі, третина — середні, третина — поки що невеликі, але перспективні фірми, що розвиваються. Надійність портфеля цінних паперів можна визначати за результатами року на основі так званого правила “п'яти пальців”: із кожних п'яти акцій портфеля одна може наразитися на непередбачені проблеми, три мають більш-менш досягнути поставлених цілей, одна — дати результати, які значно перевищують очікувані;

- *диверсифікацію валютного портфеля підприємства*, яка полягає у виборі кількох видів валют для проведення зовнішньоекономічних операцій і зменшення завдяки цьому фінансових втрат, пов'язаних із валютним ризиком;
- *диверсифікацію видів фінансової діяльності*, щоб використати альтернативні можливості одержання прибутку від різних фінансових операцій: короткотермінових фінансових вкладень; формування кредитного портфеля; реального інвестування; формування портфеля довготермінових фінансових вкладів;
- *диверсифікацію депозитного портфеля підприємства*, тобто розміщення великих сум тимчасово вільних фінансових ресурсів на збереження в кількох банках. Рівень прибутковості при цьому не змінюється, а ризик фінансових втрат значно зменшується;
- *диверсифікацію кредитного портфеля*, яка забезпечує зменшення кредитного ризику підприємства внаслідок розширення складу покупців продукції;
- *диверсифікацію програми реального інвестування*, яка дає змогу зменшити загальний інвестиційний ризик проектів з альтернативною галузевою та територіальною спрямованістю.

Стратегія розподілу ризиків між партнерами по фінансових операціях полягає в тому, що партнерам по бізнесу згідно з умовами відповідних контрактів передають ту частину фінансових ризиків підприємства, де вони мають кращі можливості внутрішнього страхового захисту. У межах цієї стратегії ризику розподіляють так:

- серед учасників лізингових операцій (підприємство передає орендодавцеві ризик морального старіння та втрати технічної продуктивності обладнання);
- між підприємством і постачальниками ресурсів (передаються фінансові ризику втрати та псування продукції в процесі її транспортування, виконання вантажних робіт);
- серед учасників факторингових операцій (при цьому предмет розподілу — кредитний ризик підприємства, який на платній основі частково передають факторинговій компанії чи комерційному банку);
- між учасниками інвестиційного проекту (замовником, підрядниками, постачальниками, гарантами).

Механізм **стратегії самостраховування** ґрунтується на створенні підприємством резервних фондів фінансових ресурсів, наприклад:

- цільових резервних фондів (страхування цільового ризику, погашення безнадійної дебіторської заборгованості за кредитними операціями підприємства);
- страхових запасів матеріальних і фінансових ресурсів за окремими елементами оборотних активів підприємства;
- резервного (страхового) фонду підприємства.

Контрольні питання та завдання

1. Економічна сутність, роль і принципи розробки фінансової стратегії фірми.
2. Фактори, що впливають на вибір фінансової стратегії фірми.
3. Етапи процесу розробки та реалізації фінансової стратегії.
4. Типи фінансових стратегій організації.
5. Стратегія управління активами підприємства.
6. Стратегія управління грошовими потоками.
7. Стратегія управління фінансовими ризиками.
8. Охарактеризуйте можливі варіанти стратегії фінансової диверсифікації обраного вами підприємства.
9. Розкрийте взаємозв'язок фінансової стратегії з іншими функціональними стратегіями обраної вами організації.
10. Запропонуйте можливі варіанти дивідендної стратегії акціонерного товариства.

Контрольні тести

Варіант 1

1. Частину фінансової стратегії підприємства, спрямовану на оптимізацію загального розміру заборгованості покупців за відвантаженою продукцією та забезпечення своєчасної її інкасації, називають:

- 1) емісійною стратегією;
- 2) кредитною стратегією;
- 3) дивідендною стратегією;
- 4) стратегією фінансової диверсифікації.

2. До механізмів реалізації агресивної кредитної стратегії підприємства належать:

- 1) застосування жорстких процедур інкасації дебіторської заборгованості;
- 2) зменшення вартості кредиту до мінімально допустимих розмірів;
- 3) мінімізація термінів надання кредиту та його розмірів;
- 4) збільшення періоду надання кредиту та його розмірів.

3. Є такі варіанти стратегії формування оборотних активів:

- 1) консервативна, помірна, агресивна;
- 2) дивідендна, емісійна, кредитна;
- 3) реальна та фінансова;
- 4) стратегії фінансової стабілізації та санації підприємства.

4. До стратегій управління фінансовими ризиками належить:

- 1) хеджування;
- 2) стратегія фінансової диверсифікації;
- 3) кредитна стратегія;
- 4) дивідендна.

5. Розміщення великих сум тимчасово вільних фінансових ресурсів на зберігання в кількох банках — це диверсифікація:

- 1) валютного портфеля підприємства;
- 2) видів фінансової діяльності;
- 3) депозитного портфеля підприємства;
- 4) кредитного портфеля підприємства.

Варіант 2

1. До типів кредитної стратегії підприємства належать:

- 1) стратегії хеджування та самострахування;
- 2) консервативна, помірна й агресивна;
- 3) стратегії реального та фінансового кредитування;
- 4) усі відповіді правильні.

2. Є такі механізми реалізації консервативної кредитної стратегії підприємства:

- 1) мінімізація термінів надання кредиту та його розміру;
- 2) збільшення періоду надання кредиту та його розміру;
- 3) поширення кредиту на ризикованіші групи покупців продукції;

- 4) застосування жорстких процедур інкасації дебіторської заборгованості.

3. Середнє співвідношення між рівнем ризику та ефективністю використання фінансових ресурсів забезпечує:

- 1) консервативна стратегія формування оборотних активів;
- 2) помірна стратегія формування оборотних активів;
- 3) агресивна стратегія формування оборотних активів;
- 4) емісійна стратегія підприємства.

4. Диверсифікація депозитного портфеля підприємства передбачає:

- 1) вибір кількох видів валют для проведення зовнішньоекономічних операцій;
- 2) розміщення великих сум тимчасово вільних фінансових ресурсів на зберігання в кількох банках;
- 3) розширення складу покупців продукції;
- 4) використання альтернативних можливостей одержання прибутку від різних фінансових операцій.

5. Спосіб формування частки прибутку, виплачуваної власникові відповідно до його внеску в загальну суму власного капіталу підприємства, називають:

- 1) емісійною стратегією;
- 2) кредитною стратегією;
- 3) дивідендною стратегією;
- 4) стратегією хеджування.

МАУП

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

11.1. Сутність, особливості та загальна класифікація маркетингових стратегій

Маркетинговий стратегічний підхід до розвитку підприємства ефективний у разі нестабільності економічних, соціальних і політичних процесів, властивих, зокрема, бізнес-середовищу України.

Стратегічний маркетинг — це постійний систематичний аналіз потреб ринку, що дає підприємству змогу розробляти ефективні товари, які призначені для конкретних груп споживачів і мають властивості, що відрізняють їх від товарів-конкурентів і тому створюють виробникові стійку конкурентну перевагу [44].

Роль стратегічного маркетингу полягає в спрямуванні фірми на використання привабливих економічних можливостей, адаптованих до її ресурсів і ноу-хау, що забезпечують потенціал для економічного зростання та рентабельності.

Стратегія маркетингу — це сукупність напрямів діяльності фірми на ринку та відповідних принципових перспективних рішень: визначення цільових ринків; формування стратегій у продуктивній, цінній, збутовій і комунікаційній політиці; розробка заходів щодо зміцнення конкурентоспроможності фірми, а також технічного, фінансового, інформаційного, правового та кадрового забезпечення обраної стратегії.

Маркетингова стратегія — елемент загальної стратегії фірми, тобто одна з її функціональних стратегій разом з фінансовою, виробничою, кадровою й інноваційною. Однак у стратегічному плані орієнтованого на ринок підприємства маркетингова стратегія посідає чільне місце. До її розробки слід залучати всіх менеджерів вищого рівня, а не тільки менеджерів із маркетингу. Підприємство планує свою маркетингову стратегію за допомогою маркетингової інформаційної системи, маркетингових досліджень і розуміння поведінки покупців.

Планування маркетингової стратегії включає вибір цільового ринку (особливої групи споживачів, потреби яких підприємство прагне задовольнити) і визначення оптимальної структури *елементів маркетингу*:

- *товарної політики* (якості та характеристик продукції, її марочної назви, номенклатури й асортименту, дизайну, упаковки);
- *цінкової політики* (загального рівня цін, зв'язку ціни та якості продукції, діапазону цін, методів ціноутворення, реакції на зміни цін конкурентами та ін.);
- *збутової політики* (методів розподілу товару, вибору типу каналів товароруку та посередників, організації оптової та роздрібно торгівлі, сервісного обслуговування тощо);
- *комунікаційної політики* (застосування реклами, заходів комерційної пропаганди, участі у виставках, спонсорської діяльності, стимулювання збуту, організації особистих продажів) [19; 40; 63].

У компанії, яка веде кілька видів бізнесу, маркетингові стратегії розробляють на таких *рівнях*:

- корпоративному (рівні компанії);
- рівні стратегічної бізнес-одиниці;
- рівні товару.

У невеликих фірмах, діяльність яких обмежено одним товарним ринком, маркетингове стратегічне планування здійснюють на одному рівні.

Як показує вивчення спеціальної літератури [6; 18; 40; 60] й аналіз досвіду управління бізнесом, для досягнення маркетингових цілей організації застосовують різні варіанти стратегій (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Загальна класифікація маркетингових стратегій

Класифікаційна ознака	Типи маркетингових стратегій
1	2
Управління ринковим попитом	Конверсійного маркетингу
	Стимулювального маркетингу
	Розвивального маркетингу
	Підтримувального маркетингу
	Синхромаркетингу
	Ремаркетингу
	Демаркетингу
Сегментація ринку	Протидійного маркетингу
	Недиференційованого маркетингу

Закінчення табл. 11.1.

1	2
	Диференційованого маркетингу
	Концентрованого маркетингу
Товар	Маркетингові стратегії залежно від типу товару Стратегії управління товарним асортиментом Маркетингові стратегії на різних етапах життєвого циклу товару Марочні стратегії
Ціна	Цінова стратегія “витрати плюс надбавка” Стратегія забезпечення цільової норми прибутку на вкладений капітал Визначення цін на нові товари Визначення цін на наявні товари Конкурентні цінові стратегії Цінові стратегії в межах товарної номенклатури Стратегії цінових знижок і зарахувань Цінової дискримінації Визначення цін за географічною ознакою
Збут	Стратегії організації збуту Розподілу продукції Організації сервісу
Комунікації	Залежно від маркетингових комунікаційних цілей За елементами системи маркетингових комунікацій За об'єктами комунікаційного впливу За ступенем інтенсивності та розподілом в часі маркетингового впливу

Наведена класифікація ґрунтується на таких ознаках: управлінні ринковим попитом, сегментації ринку, товарах, цінах, збуті та комунікаціях.

11.2. Стратегії управління ринковим попитом

Одне з важливих завдань маркетингу — формування потрібного для підприємства рівня та характеру ринкового попиту. Залежно від характеру попиту виділяють такі стратегії.

Стратегію конверсійного маркетингу застосовують тоді, коли на ринку є негативний попит, тобто багато покупців відмовляються від товарів або послуг підприємства. Наприклад, вегетаріанці не купують м'ясні продукти; представники “зелених” партій бойкотують підприємства, що виробляють одяг зі шкур тварин; у провідних країнах світу поширюється суспільна антинікотинова кампанія тощо.

Завдання конверсійної стратегії маркетингу в цій ситуації — створити попит на продукцію підприємства, перетворити його з негативного на позитивний. Починати слід із виявлення причин негативного попиту. Залежно від них потрібно виконати такі маркетингові дії:

- внести зміни в товар;
- знизити ціну;
- у рекламі посилатися на престижних клієнтів — лідерів суспільної думки;
- змінити сегменти, ринки, канали просування;
- почати випуск інших товарів.

Стратегія стимулювального маркетингу прийнятна тоді, коли зовсім немає попиту й потенційні покупці байдуже, незацікавлено сприймають пропозицію продукції. Подібна ситуація можлива за таких умов:

- коли покупці сприймають товари як застарілі й такі, що втратили будь-яку цінність;
- сприймають продукцію як таку, що має цінність, але не на цьому ринку;
- покупці не мають ніякої інформації про товар, його властивості та переваги.

Завдання зазначеної стратегії — стимулювання попиту. Його можна виконати за допомогою таких маркетингових заходів:

- змінення об'єктивних умов на ринку, щоб надати товару споживчу цінність;
- “прив'язування” товару на ринку до певних потреб (пропозиція створює попит);
- інформування покупців про властивості та переваги товару (реальні й уявні).

Стратегія розвивального маркетингу ефективна за умови, що попит тільки формується. Це типова ситуація для підприємств, які просувають нові товари на ринок. Завдання зазначеної стратегії — перетворити потенційний попит на реальний такими способами:

- інформуючи потенційних споживачів про новий товар;
- розповсюджуючи продукцію через підприємства роздрібно торгівлі;
- визначаючи прийнятний рівень цін.

Стратегія підтримувального маркетингу доцільна в разі повного попиту на продукцію чи послуги підприємства. Її завдання — підтримувати досягнутий рівень попиту за допомогою таких маркетингових заходів:

- використання гнучкої цінової політики (поступового зниження цін, періодичних знижок);
- нагадувальної реклами;
- збільшення пропозиції продукції;
- розробки та впровадження нових варіантів товарів або послуг;
- контролю над витратами;
- постійного вивчення тенденцій розвитку ситуації на галузевому ринку, уваги до тих факторів, які мають змінити рівень попиту, й адекватного реагування на них.

Стратегію синхромаркетингу застосовують тоді, коли попит на всі чи окремі товари та послуги підприємства сезонний, коли він за часом і структурою не збігається з пропозицією продукції. Сезонні коливання попиту властиві багатьом видам бізнесу (будівництву, ремонту житла, туризму, відпочинку, сфері послуг, торгівлі тощо). Вони мають різну тривалість (осінь — зима, весна — літо, вихідні та робочі дні, день — ніч, ранок — день — вечір). У ці періоди попит може значно перевищувати можливості підприємства з пропозиції товарів або послуг чи бути набагато меншим за них. У такому разі підприємство втрачає потенційних покупців.

Завдання цієї стратегії — синхронізувати попит на продукцію підприємства та її пропозицію за періодами, рівнем і структурою. При цьому маркетингові заходи мають бути в протифазі до коливань попиту.

У межах стратегії синхромаркетингу слід уживати таких заходів:

- провадити гнучку цінову політику (коли зростає попит і зменшується його еластичність, застосовувати націнки,

а в разі спадання попиту та збільшення його еластичності — цінові знижки);

- змінювати рівень і структуру пропозиції товарів і послуг підприємства;
- змінювати інтенсивність заходів зі стимулювання збуту.

Стратегія ремаркетингу ефективна тоді, коли спадає попит і його потрібно відновити. Така ситуація не проста для підприємства, але закономірна, тому що рано чи пізно майже всі товари та послуги застарівають, закінчують свій життєвий цикл. Гірше, коли попит зменшується непередбачувано, набагато раніше, ніж було заплановано, унаслідок упровадження нових технологічних розробок, дій конкурентів або форс-мажорних подій. Наприклад, тероризм, природні катаклізми зменшують попит на туристичні послуги; авіакатастрофи скорочують попит на послуги авіаперевізників; періодичні банкрутства банків знижують довіру потенційних вкладників до них. Це загальні приклади, але в діяльності підприємств частіше відбуваються локальні події, що призводять до непередбаченого зменшення попиту на їх продукцію, і кожне підприємство розв'язує цю проблему індивідуально.

Можна дати такі загальні рекомендації щодо відновлення попиту на ще не безнадійні товари в межах стратегії ремаркетингу:

- модифікувати товар, поліпшити його характеристики, надати нові функції, поновити дизайн;
- активізувати стимулювання збуту (запровадити цінові знижки, провести рекламні акції тощо);
- проникнути на нові сегменти, вийти на нові територіальні ринки, шукати нові варіанти застосування товару;
- застосовувати інформаційну рекламу про поновлення продукції чи позитивне вирішення проблеми, яка призвела до зменшення попиту.

Стратегію демаркетингу доцільно застосовувати в разі надмірного попиту, коли він перевищує виробничі плани, можливості, товарні та сировинні ресурси підприємства. Проблема зменшення небажаного, надмірного попиту постає переважно під час розгортання виробництва престижних, особливо популярних товарів, моделей і послуг.

Головне завдання стратегії демаркетингу — скорочення надмірного попиту. Для цього вживають таких маркетингових заходів:

- підвищення цін, відмова від політики знижок і пільг;
- зменшення інтенсивності або повне припинення реклами;
- перехід від інтенсивного методу організації збуту до ексклюзивного (тільки через фірмові магазини чи вповноважених дилерів на певному ринку);
- продаж ліцензій на право виробництва та збуту іншим фірмам.

Надмірний попит може бути проблемою не тільки в бізнесі, а й у державному (висока народжуваність у Китаї) та муніципальному (перевантаженість автотранспортної мережі великих міст) управлінні.

Стратегію протидійного маркетингу застосовують тоді, коли є ірраціональний, шкідливий для суспільства попит на певні товари та послуги: наркотики, зброю, порнографію, проституцію, “піратську” продукцію тощо.

Завдання цієї стратегії — звести такий попит нанівець, переконати потенційних покупців утриматися від купівлі шкідливих для суспільства товарів і послуг. Інструментами стратегії протидійного маркетингу можуть бути такі заходи:

- призупинення виробництва товару;
- ускладнення процесу купівлі продукції;
- поширення дискредитаційної інформації;
- проведення антирекламних кампаній у засобах масової інформації.

Стратегію протидійного маркетингу застосовують і до конкурентів, політичних опонентів, особливо в періоди передвиборної боротьби.

11.3. Стратегії сегментації ринку

Залежно від варіанта охоплення ринку в ході його сегментації виділяють стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу.

Стратегія недиференційованого маркетингу полягає в тому, що підприємство пропонує однаковий товар для всіх сегментів ринку. При цьому маркетингові зусилля зосереджено на спільних потребах представників усіх сегментів. Розроблювана продукція та маркетингова програма мають бути привабливі для максимальної кількості покупців, тому слід застосовувати методи масового розподілу та масової реклами.

Стратегія недиференційованого маркетингу має такі *переваги*:

- малі витрати та низькі ціни завдяки масовому виробництву;
- максимально широкий потенційний ринок;
- незначні витрати на маркетинг;
- серйозні вхідні галузеві бар'єри для конкурентів.

Підприємство, що застосовує стратегію недиференційного маркетингу, стикається з такими *проблемами*:

- важко розробити масові товари, які б мали успіх у більшості споживачів;
- поява принципових технологічних змін і розробок, які перетворюють продукцію підприємства на застарілу та непотрібну ринку;
- конкуренти копіюють продукцію підприємства та методи зменшення витрат;
- можуть непередбачувано зрости витрати, наприклад вартість сировини й енергії.

У межах **стратегії диференційованого маркетингу** підприємство розробляє різні варіанти продукції для кількох сегментів ринку. При цьому критерії диференціації — найрізноманітніші характеристики товару. Ця стратегія має такі *переваги*:

- урахування індивідуальних потреб представників кожного сегмента;
- лояльність споживачів до продукції підприємства;
- високі вхідні галузеві бар'єри для конкурентів;
- велика увага до маркетингового забезпечення збуту продукції;
- можливість маневру для підприємства в разі змін попиту, потреб споживачів, ринкової ситуації.

Слабкі сторони стратегії диференційованого маркетингу такі:

- великі витрати на маркетинг;
- наявність конкурентів у кожному сегменті;
- висока вартість продукції;
- потреба реагувати на зміни цінностей представників кількох цільових сегментів;
- розконцентрація зусиль фахівців маркетингу.

Стратегія концентрованого маркетингу полягає в зосередженні зусиль підприємства на одному-двох сегментах ринку. Лідерства в цільовому сегменті можна досягти завдяки унікальності продукції, низьким витратам або іншим конкурентним перевагам. Ця стратегія

приваблива для невеликих підприємств з обмеженими ресурсами. Вона має такі *переваги*:

- досвід праці в сегменті;
- добре знання особливостей потреб споживачів;
- відносна захищеність від конкурентів;
- незначні витрати на рекламу та її висока ефективність.

Слабкі сторони стратегії концентрованого маркетингу такі:

- складність зайняття сегмента;
- потреба підтримувати постійні контакти зі споживачами;
- обмеженість розвитку підприємства;
- невеликі можливості для маневру;
- загроза змінення ринкової кон'юнктури;
- підсилення конкуренції.

Обираючи варіант стратегії охоплення ринку, слід зважати на такі *фактори*:

- ресурси та можливості підприємства;
- ступінь однорідності продукції;
- етап життєвого циклу товару;
- стадія розвитку галузевого ринку;
- особливості потреб споживачів;
- маркетингові стратегії конкурентів.

11.4. Товарні стратегії підприємства

Щоб забезпечити успішний розвиток підприємства, потрібна добре продумана та детально розроблена **товарна стратегія** — система напрямів оптимізації товарної номенклатури та розробки асортименту товарів для забезпечення ефективної діяльності підприємства на ринку.

Товарна стратегія — ключова складова маркетингової та господарської політики підприємства. Це пов'язано з тим, що товар являє собою ефективний засіб впливу на ринок і джерело одержання прибутку. Крім того, товар — центральний елемент комплексу маркетингу. На його особливостях ґрунтується формування цін, організація збуту й маркетингових комунікацій.

Добре продумана товарна стратегія дає змогу оптимізувати процес поновлення товарного асортименту. Це загальний орієнтир розвитку для керівництва підприємства. Без товарної стратегії керівництво і фахівці підприємства можуть приймати помилкові рішення щодо

формування товарного асортименту, утратити контроль над конкурентоспроможністю та комерційною ефективністю товару.

Розробляючи та реалізуючи товарну стратегію, потрібно дотримуватися таких умов:

- чітко уявляти собі цілі виробництва та продажу продукції на перспективу;
- досконало знати ринок і потреби споживачів;
- мати загальну стратегію розвитку підприємства;
- мати уявлення про ресурси та дослідницькі, науково-технічні, виробничі, збутові можливості підприємства тепер і в майбутньому.

Зазначимо основні *варіанти* товарної стратегії підприємства:

- маркетингові стратегії залежно від типу товару;
- стратегії управління товарним асортиментом;
- маркетингові стратегії на різних етапах життєвого циклу товару;
- марочні стратегії (рис. 11.1).

11.4.1. Маркетингові стратегії залежно від типу товару

Фахівці з маркетингу класифікують товари на основі різних характеристик продукції: тривалості використання, характеру попиту, сфери застосування. Для кожної групи товарів має бути специфічна маркетингова стратегія.

Стратегія маркетингу товарів повсякденного попиту. Споживачі регулярно купують товари повсякденного попиту без особливих роздумів, із мінімальними зусиллями на порівняння, через потребу чи імпульсивно. Це продукти харчування, тютюнові вироби, господарські дрібниці, кондитерські вироби, газети тощо. Вони мають бути доступні для споживача за ціною, широко розповсюджені в добре пристосованих місцях продажу, і їх слід продавати в зручний для покупців час. Продаж товарів повсякденного попиту потрібно супроводжувати активною рекламою й іншими заходами стимулювання збуту.

Стратегія маркетингу товарів попереднього вибору. Ці товари споживачі зазвичай порівнюють між собою за якістю, характеристиками, ціною, зовнішнім оформленням. Їх купують не часто, витрачаючи багато зусиль у ході пошуку та відбору прийнятних варіантів. До продукції цієї групи належить одяг, взуття, меблі, електропобутова техніка, автомобілі, заклади освіти, туризму, відпочинку, а також нерухомість.

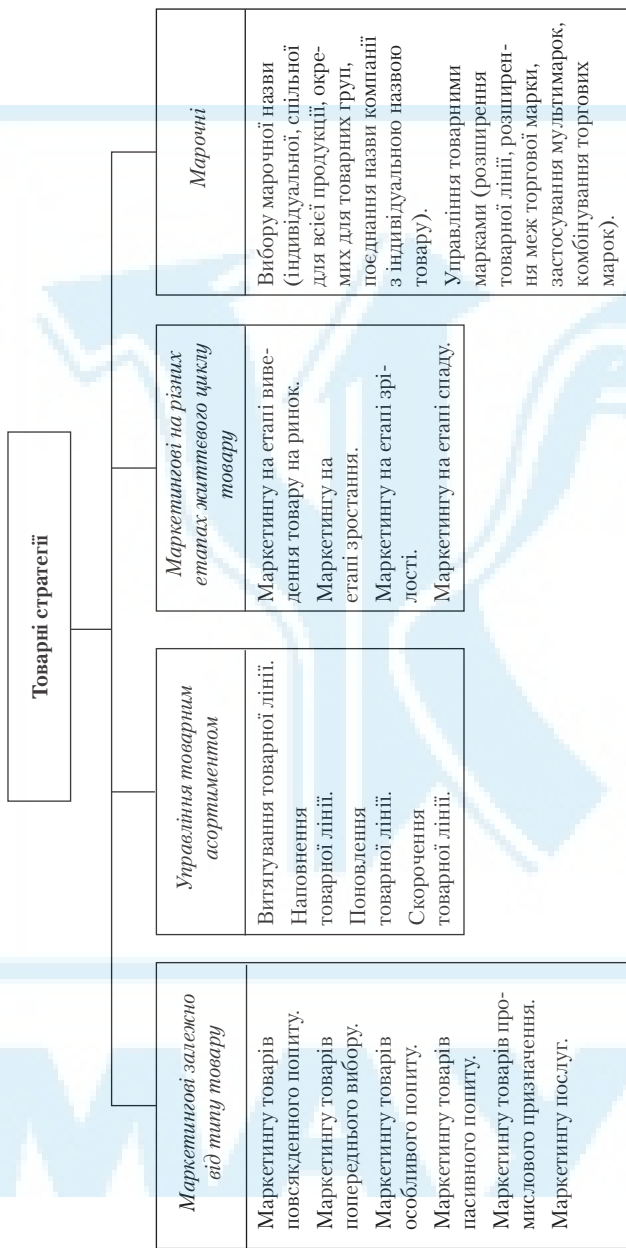


Рис. 11.1. Товарні стратегії підприємства

Для успішного продажу товарів попереднього вибору потрібні такі маркетингові дії:

- пропонувати широкий асортимент виробів для задоволення індивідуальних смаків споживачів;
- застосовувати персональний продаж; при цьому важливу роль відіграє професіоналізм і компетентність торгового персоналу, вміння надати інформацію та дати пораду кожному покупцеві;
- пропонувати вигідні ціни, гнучкі умови оплати; у покупця має бути можливість поторгуватися з продавцем, отримати певну знижку;
- надавати гарантії щодо термінів якісного післяпродажного обслуговування.

Стратегія маркетингу товарів особливого попиту. Це продукція з унікальними, саме зараз важливими для споживача характеристиками, а також престижна продукція відомих товарних марок. Щоб придбати такі товари, покупці готові докласти чималих зусиль. Це рідкісні речі, модний одяг і взуття, престижні товари, спеціалізоване обладнання.

Продаючи товари особливого попиту, застосовують високі ціни й обмежений перелік сервісних послуг. Фірма-дилер не обов'язково має бути розміщена в зручному місці. Важливо, щоб про неї знали потенційні покупці; вони самі спеціально приїдуть по покупку.

Стратегія маркетингу товарів пасивного попиту. Покупці не мають інформації про ці товари та не замислюються про їх придбання. Стратегія маркетингу товарів пасивного попиту (наприклад, страхування майна та життя, сувенірів тощо) включає інтенсивну стимульовальну рекламу, застосування методів особистого продажу, певного тиску на покупців.

Стратегії маркетингу товарів промислового призначення. Залежно від ролі у виробничому процесі та відносної вартості серед товарів промислового призначення виділяють сировину, матеріали, напівфабрикати й деталі, допоміжне устаткування, капітальні споруди, обладнання.

Маркетингові стратегії збуту цих товарів мають певні *особливості*:

- *сировину* (наприклад, деревину, нафту, вугілля, газ, залізну руду) продають безпосередньо промисловим споживачам на основі довготермінових контрактів. Важливі фактори маркетингу — ціна та надійність постачання;

- у продажу *напівфабрикатів і деталей* (цементу, металу, матеріалів із дерева, кабелю, запасних частин) дуже вагомі чинники — надійність постачання та ціни, довгострокові ділові відносини з постачальниками; реклама не має великого значення;
- що стосується *допоміжного устаткування* (експлуатаційних, ремонтних і витратних матеріалів, канцтоварів, меблів, інструментів, персональних комп'ютерів тощо), то для покупців важливі якість, функції, дизайн, ціна, сервісні послуги. Збут організовують через посередників, тому що покупців багато, вони розташовані по всьому ринку та роблять невеликі замовлення;
- збут капітальних споруд і обладнання (будівель, верстатів, пресів, генераторів тощо) провадять після тривалих переговорів між представниками виробника та покупця із залученням першокласних фахівців і технічного персоналу. Представники виробника мають бути готові сконструювати обладнання за специфікаціями замовника, виготовити, доставити й установити його та в разі потреби забезпечити сервісне обслуговування.

Стратегія маркетингу послуг. *Послуга* — це будь-яка діяльність, яку одна сторона може запропонувати іншій. Значення маркетингового забезпечення надання послуг зростає, тому що сучасна економіка перетворюється на економіку послуг.

На відміну від інших товарів послуги мають кілька особливостей, кожна з яких створює певні проблеми для їх продажу. Тому потрібні окремі маркетингові стратегії. Розглянемо ці *особливості*.

Нематеріальність, невідчутність послуг. Їх неможливо відчутти, побачити, поміряти доти, доки їх не нададуть. Ця невизначеність стримує бажання потенційних клієнтів скористатися послугами; вона ускладнює ціноутворення та просування послуг. Щоб послабити відчуття невизначеності в покупців і надати послугам матеріальності, слід демонструвати клієнтам зовнішні ознаки та підтвердження високої якості послуг, наприклад:

- розміщувати на видному місці сертифікати якості, ліцензії, дипломи;
- надавати клієнтам повну й оперативну інформацію (тексти, фотографії) про особливості послуг, швидкість і якість обслуговування;
- використовувати сучасне обладнання;

- приймати на роботу активний, працелюбний персонал;
- звільняти байдужих і ледачих працівників;
- розміщувати підприємство послуг так, щоб було зручно потенційним клієнтам.

Невіддільність послуг. На відміну від матеріальних товарів, які виробляють, зберігають на складі, просують за допомогою посередників, послуги надають і споживають у безпосередньому контакті та взаємодії продавця послуг і клієнта. Фахівці, які обслуговують клієнта в ході надання послуг, мають бути ввічливі, чуйні, доброзичливі, комунікабельні, компетентні, ініціативні, спроможні самостійно приймати рішення, маючи на це повноваження. Для підготовки таких фахівців велике значення має добір, навчання та мотивація персоналу.

Нестабільність якості надання послуг. Клієнти зазвичай цінують високу якість послуг і звертають особливу увагу на такі її складові:

- *доступність* (послугу надають у зручному місці, не доводиться очікувати на неї занадто довго);
- *надійність* (підприємство послуг працює стабільно, виконує взяті зобов'язання, завжди та всюди забезпечує високий рівень обслуговування);
- *репутацію підприємства* (клієнти довіряють підприємству, його персоналу);
- *безпеку* (клієнти захищені від фізичного, морального та фінансового ризику);
- *турботу про клієнта* (фахівці намагаються краще зрозуміти специфічні потреби клієнтів і задовольнити їх);
- *оперативність* (персонал намагається швидко зреагувати на проблеми споживачів і розв'язати їх);
- *ввічливість* (фахівці ввічливі, тактовні, уважні до клієнтів);
- *компетентність* (персонал має потрібну кваліфікацію та навички для надання високоякісних послуг);
- *рівень комунікації* (інформація про послуги точна, зрозуміла, персонал може відповісти на питання клієнта);
- *матеріальність* (матеріальні докази високої якості послуг, сучасне обладнання, оформлення приміщення, зовнішній вигляд персоналу).

Якщо матеріальна продукція не відповідає стандартам якості, вона не виходить за межі підприємства (її бракують, повертають на доробку). Послуги ж надають люди, які мають різний настрій, емоційний стан, стан здоров'я, бажання чи небажання працювати, різні риси ха-

рактеру. Тому послуги можуть бути різної якості, і вони не завжди подобаються клієнтам.

Для забезпечення стабільно високої якості послуг потрібно виконати такі завдання:

- набрати найкращих фахівців і постійно вдосконалювати їх кваліфікацію;
- стандартизувати процес надання послуг, розробити план, у якому схематично відобразити послідовність дій персоналу, визначити перелік стандартів якості;
- контролювати міру задоволення клієнтів обслуговуванням (опитувати клієнтів, аналізувати скарги та пропозиції, порівнювати якість послуг підприємства та конкурентів);
- створити систему задоволення скарг споживачів.

Неможливість зберігання послуг. Попит на чималу кількість послуг сезонний і нестабільний. На відміну від матеріальних товарів, запаси яких створюють на підприємстві в періоди нестабільного попиту, послуги не нагромаджують і не зберігають. Їх або надають і одержують прибуток, або не надають і зазнають збитків.

Для синхронізації попиту на послуги та їх пропозиції вдаються до таких заходів:

- провадять гнучку цінову політику, підвищуючи ціни на послуги в разі надмірного попиту, запроваджують знижки в разі недостатнього;
- надають додаткові послуги клієнтам, які очікують обслуговування;
- наймають персонал із гнучким робочим графіком, на неповний робочий день;
- змінюють інтенсивність реклами;
- заохочують клієнтів до участі в наданні послуг;
- використовують можливості розширення діяльності в майбутньому.

11.4.2. Стратегії управління товарним асортиментом

Товарний асортимент — це сукупність виробів, пропонованих підприємством покупцям. Товарний асортимент складається з *товарних груп (ліній)* — груп товарів, пов'язаних між собою схожими функціями, призначенням для одних і тих самих груп споживачів, реалізацією в одних і тих самих місцях продажу в межах одного цінового діапазону.

У ході розробки стратегії управління товарним асортиментом розв'язують такі *завдання*:

- визначають поточні та перспективні потреби покупців, аналізують способи використання продукції;
- оцінюють товарний асортимент конкурентів;
- вирішують, яку продукцію слід додати до асортименту, а яку виключити з нього, чи варто диверсифікувати товарний асортимент;
- вивчають пропозиції щодо створення нових продуктів, удосконалення виготовлених, а також про нові способи та галузі застосування товарів;
- розробляють специфікації нових або модифікованих продуктів відповідно до вимог споживачів;
- складають рекомендації для виробничих підрозділів (підрозділів закупівель) щодо якості, ціни, найменування, упаковки, потрібного сервісного обслуговування товару;
- оцінюють і переглядають товарний асортимент.

Вирішальне слово у формуванні товарного асортименту підприємства має належати спеціалістам і керівникам відділів маркетингу та продажу, а не виробничим підрозділам.

У практиці маркетингу напрацьовано кілька *варіантів* стратегії управління товарним асортиментом.

Стратегія витягування товарної лінії. Кожну товарну лінію (групу) можна витягувати за межі колишнього цінового рівня вгору, вниз і водночас у двох напрямках.

Витягування вгору провадять включенням до товарних ліній якісніших, престижніших і дорожчих товарних одиниць, щоб прискорити зростання прибутку, поповнити товарний асортимент, поліпшити імідж фірми, відреагувати на дії конкурентів.

Витягування вниз виконують додаванням до кожної товарної групи (лінії) простіших і дешевших товарних одиниць. При цьому виникає можливість повідомити про привабливі низькі ціни на продукцію фірми, збільшити частку галузевого ринку.

Витягування товарних ліній водночас вгору та вниз застосовують фірми, які випустили продукцію середньої якості та ціни. У них більше простору для маневру.

Стратегія наповнення товарної лінії. Товарну лінію (групу) можна наповнити, додавши до неї нові товарні одиниці в межах

наявного цінового діапазону. Можуть бути такі *мотиви* наповнення товарної лінії:

- прагнення збільшити прибутки;
- реакція на скарги та пропозиції дилерів, які втрачають клієнтів через брак певних товарних одиниць асортименту;
- намагання завантажити надлишкові виробничі потужності;
- прагнення стати лідером галузевого ринку завдяки пропонуванню повного спектра товарів даного асортименту;
- бажання зайняти вільні ринкові ніші, обмежити доступ до них конкурентів.

Стратегія поновлення товарної лінії актуальна для всіх виробників продукції, особливо на швидко змінюваних ринках. Її реалізують за допомогою модернізації, поновлення дизайну, включення нових зразків продукції до асортиментних груп.

Основне завдання стратегії поновлення товарної лінії — попередити вплив покупців у бік сучасніших, якісніших, досконаліших товарів. При цьому потрібно правильно визначити момент виведення на ринок поновленої продукції (не надто рано, щоб не зашкодити продажу поточного асортименту, але й не пізно, щоб не відстати від конкурентів).

Стратегія скорочення товарної лінії. Менеджери мають концентрувати зусилля на продажу найбільш прибуткової продукції. Для цього потрібно періодично вивчати й оцінювати склад, обсяги продажу та витрат для кожної товарної лінії та вилучати з неї застарілу, збиткову продукцію. Склад товарних ліній скорочують у періоди стійкого попиту й у разі дефіциту виробничих потужностей.

11.4.3. Маркетингові стратегії на різних етапах життєвого циклу товару

Концепція життєвого циклу товару розкриває динаміку конкурентоспроможного перебування його на ринку. Її основні положення такі:

- термін життя товару обмежений;
- життєвий цикл товару містить кілька етапів: виведення на ринок, зростання, зрілості, спаду, — кожен з яких не тільки відкриває перед продавцем певні можливості, але й ставить проблеми;
- на різних етапах життєвого циклу товару змінюється прибуток.

На кожному етапі життєвого циклу товару потрібні особливі маркетингові стратегії. Розглянемо їх.

Стратегія маркетингу на етапі виведення товару на ринок.

На цьому етапі збут продукції зростає повільно, підприємство витрачає багато коштів на організацію розподілу нового товару, спонукає споживачів купувати новинки. Для досягнення названих маркетингових цілей фірма вживає таких *заходів*:

- інформує потенційних споживачів про нові товари, розповсюджує безплатні зразки новинок, спонукає споживачів випробувати їх;
- застосовує високі ціни на товари (якщо на ринку немає аналогів) або ціни проникнення (трохи нижчі, ніж ціни на товари-конкуренти);
- публічно демонструє продукцію, бере участь у виставках-ярмарках, використовує спеціалізовані засоби масової інформації, каталоги.

Витрати на організацію маркетингового забезпечення просування товару дуже великі.

Стратегія маркетингу на етапі зростання. На цьому етапі значно зростають обсяги продажу, поступово підсилюється конкуренція. Прибутки від збільшення обсягів продажу зростають швидше, ніж витрати компанії.

Головна маркетингова мета — максимально продовжити етап зростання. Для її досягнення потрібно вжити таких *маркетингових заходів*:

- підвищити якість товару, надати йому нових властивостей і характеристик;
- випустити нові моделі та модифікувати новинки, розширити товарну номенклатуру;
- вийти на нові сегменти ринку, знайти нові канали просування товару;
- поступово знижувати ціни;
- перейти від інформаційної реклами до іміджевої, нагадувальної, стимулювальної.

Стратегія маркетингу на етапі зрілості. На цьому етапі зростання збуту вповільнюється, конкуренція загострюється, запаси готової продукції збільшуються. Щоб максимізувати прибуток і зберегти частку галузевого ринку, на етапі зрілості потрібні такі *маркетингові дії*:

а) модифікація ринку:

- вийти на нові сегменти ринку, шукати нові територіальні ринки;
- за допомогою порівняльної реклами залучити на свій бік клієнтів фірм-конкурентів;
- стимулювати інтенсивніше споживання товару;

б) модифікація продукту:

- удосконалити функціональні характеристики товару;
- надати продукту нових якостей і функцій;
- поліпшити зовнішнє оформлення, дизайн продукції;

в) модифікація комплексу маркетингу:

- знизити ціни, запровадити пільгові знижки;
- застосовувати порівняльну, стимулювальну, інформаційну рекламу;
- активно стимулювати дилерів торгових агентів, укладати пільгові угоди, розповсюджувати сувеніри, проводити конкурси;
- переглядати й розширювати мережу надання сервісних послуг.

Стратегії маркетингу на етапі спаду. На цьому етапі обсяги продажу більшості товарів починають зменшуватися, що призводить до затоварювання, зниження цін, зменшення прибутків. Менеджери аналізують динаміку продажу, виявляють неперспективні товари, що старіють.

Залежно від наявності та висоти вихідних галузевих бар'єрів, привабливості галузі та конкурентоспроможності компанії фахівці пропонують кілька *варіантів* стратегій маркетингу на етапі спаду:

- збільшити інвестиції, щоб захопити лідерство чи укріпити свої позиції на галузевому ринку;
- зберегти певний обсяг капіталовкладень, поки ситуація в галузі не стане зрозумілою;
- вибірково скоротити інвестиції, відмовитися обслуговувати не вигідні групи споживачів і водночас збільшити капіталовкладення в прибуткові ніші;
- відмовитися від інвестицій, щоб швидко поповнити фінансові ресурси;
- відмовитися від виробництва товарів і якнайвигідніше продати звільнені основні засоби.

11.4.4. Марочні стратегії підприємства

Марочна стратегія (стратегія управління товарними марками) основна в блоці товарних стратегій фірми. Багато компаній, що володіють відомими та популярними товарними марками, самі не займаються виробництвом. Вони доручають його іншим підприємствам.

Товарна марка — це ім'я, термін, знак, символ, рисунок або їх поєднання, призначені для ідентифікації товарів або послуг продавця та їх диференціації від товарів і послуг конкурентів.

Володіння відомою та популярною товарною маркою надає фірмі чималі *переваги* перед конкурентами:

- торгівля охоче погоджується реалізовувати відомі товарні марки;
- можна встановити вищі ціни, бо марочні товари мають високу якість;
- для просування марочних товарів потрібні менші витрати, тому що покупці довіряють торговій марці, зберігають лояльність до неї;
- фірма захищена від загрози жорсткої цінової конкуренції;
- виробникам легко просувати на ринок нові товари під відомими марками, яким довіряють покупці;
- можна чітко сегментувати цільовий ринок;
- унікальні якості продукції юридично захищені, що унеможливує безкарне копіювання їх конкурентами;
- спрощується процес оформлення замовлень і доставляння продукції.

Розробляючи марочну стратегію, слід послідовно прийняти рішення, наведені в табл. 11.2.

Добираючи *марочну назву*, виробник може застосувати такі стратегії.

Індивідуальна марочна назва кожного товару. При цьому репутація фірми не залежить від успіху чи провалу товару на ринку. Якщо продукт має низьку якість і не користується попитом, імідж компанії не постраждає. Такий підхід доцільний тоді, коли компанія виробляє різноманітні товари, але на просування кожної нової товарної марки потрібні великі витрати.

Спільна марочна назва для всієї продукції фірми. У цьому разі зменшуються витрати на створення та просування товарної марки. Обсяги продажу достатньо великі, якщо спільна марка має позитивний імідж, довіру та визнання на ринку. Репутація фірми безпосередньо залежить від комерційного успіху товару.

Алгоритм процесу розробки марочної стратегії

Проблема	Варіанти її розв'язання
1. Чи потрібно взагалі називати товар?	Так Ні
2. Хто підтримуватиме товарну марку?	Виробник (марка виробника) Торговий посередник (дилерська, магазинна марка) Ліцензіат (ліцензійна) Виробник і торговий посередник (спільна)
3. Який варіант марочної назви обрати?	Індивідуальну Спільну для всієї продукції Окремі для товарних груп Поєднання назви компанії з індивідуальною назвою товару
4. Які варіанти стратегії управління товарними марками застосувати?	Розширення товарної лінії Розширення меж торгової марки Застосування мультимарок Комбінування товарних марок
5. Чи потрібно змінювати позиціонування товарної марки у зв'язку зі змінами потреб споживачів або діями конкурентів?	Так Ні

Окремі марочні назви для товарних груп (класів, ліній) використовують диверсифіковані компанії. При цьому асортиментним рядам різної якості в межах одного класу товарів (наприклад, товарам першого, другого та третього сорту) дають різні марочні назви.

Поєднання назви фірми з індивідуальною назвою товару. Назва відомої компанії забезпечує легітимність новому товару, а індивідуальна частина марки свідчить про його оригінальність, унікальність.

У процесі управління товарними марками застосовують такі *варіанти марочних стратегій*.

У межах **стратегії розширення товарної лінії** фірма під колишньою торговою маркою випускає додаткові одиниці товарної лінії з новими характеристиками (формами, кольорами, дизайном, упаковкою). Розширення товарної лінії розв'язує проблеми використання

надлишкових виробничих потужностей, задоволення нових потреб покупців, реакції на дії конкурентів. Товари, виведені на ринок у межах стратегії розширення товарної лінії під її маркою, мають більше шансів на виживання порівняно зі звичайними новинками. *Вада* цієї стратегії — загроза втратити специфічний імідж марочної назви (“пастка розширення ряду”).

За допомогою **стратегії розширення меж торгової марки** називають товари нових категорій, із нових сфер діяльності фірми. Перш ніж розширювати межі своєї торгової марки, компанія має з’ясувати, наскільки споживчі асоціації, пов’язані з торговою маркою, відповідають новій продукції. *Переваги* цієї стратегії полягають у тому, що завдяки популярній єдиній торговій марці споживачі впізнають новий товар, переконані у високій якості нових виробів; зменшуються витрати на рекламу та просування нових товарів. *Води* цієї стратегії такі: новий невдалий товар може погіршити репутацію іншої продукції та фірми загалом; єдина товарна марка не завжди однаково вдало підходить для товарів різних груп.

У межах **стратегії застосування мультимарок** фірми розроблюють додаткові товарні марки в одній і тій самій категорії товарів для увиразнення різних характеристик продуктів чи впливу на специфічні мотиви споживачів. Ця стратегія дає змогу:

- задовольнити різноманітні потреби представників сегмента;
- наситити ринок своєю продукцією та не допустити на нього продукцію конкурентів;
- закріпити за собою більше демонстраційного простору в місцях продажу;
- захистити основну марку фланговими.

Стратегія мультимарок має такі *води*:

- кожна товарна марка займає незначну ринкову нішу;
- жодна товарна марка не стає достатньо прибутковою;
- власні товарні марки послаблюють одна одну.

Стратегія комбінування товарних марок полягає в поєднанні та використанні двох або більшої кількості відомих товарних марок. При цьому представники кожної товарної марки мають надію збільшити обсяги продажу за допомогою іншої марки.

Відомі такі *варіанти* комбінування товарних марок:

- комбінування товарних марок спільних підприємств (вітчизняний автомобіль “ЗАЗ-Даewoo”);
- компонентні комбіновані марки (автомобіль “Lada” — шини “Rosava”);

- комбіновані торгові марки однієї компанії;
- спільні комбіновані марки.

11.5. Цінові стратегії підприємства

У процесі розробки цінової стратегії підприємство формує цілі ціноутворення. Їх визначають, проаналізувавши стан підприємства на ринку, його загальні маркетингові цілі.

Підприємство може мати такі *цілі* в ціноутворенні:

- забезпечити виживання;
- максимізувати поточний прибуток;
- максимізувати обсяги продажу продукції;
- здобути лідерство в якості продукції;
- збільшити власну частку галузевого ринку.

Для досягнення названих цілей підприємство може застосовувати кілька варіантів цінових стратегій (рис. 11.2).

Розглянемо зміст і особливості деяких цінових стратегій, поданих на цьому рисунку.

“Витрати плюс надбавка”. Це найпростіша та найбільш поширена цінова стратегія, яка полягає в нарахуванні націнки на собівартість товару, щоб швидко покрити витрати й збільшити прибутки. Розмір націнки, яку додає підприємство, визначають залежно від типу продукції, вартості одиниці товару, обсягів продажу тощо. Можуть бути великі націнки на неходові товари, сезонні вироби (для компенсації браку збуту не в сезон), модні вироби (для збільшення прибутків від продажу, поки мода не пройшла), вироби з великими термінами користування, товари, попит на які нееластичний, принципово нові товари, які неможливо порівняти з випущеними раніше. Крім того, підприємства часто додають до націнок приховані чи непередбачувані витрати.

Стратегія ціноутворення на основі витрат відображає орієнтацію підприємства більше на виробництво, ніж на ринок. Вона популярна серед продавців, тому що їм простіше визначати витрати, ніж оцінювати попит. Якщо таку стратегію застосовують більшість підприємств галузі, то цінова конкуренція зводиться до мінімуму.

Забезпечення цільової норми прибутку на вкладений капітал.

У межах цієї стратегії підприємство встановлює ціну з розрахунку бажаного обсягу прибутку за певних обсягів виробництва та реалізації продукції. Обсяги виробництва та реалізації мають бути не менші, ніж критичні, обчислювані за формулою

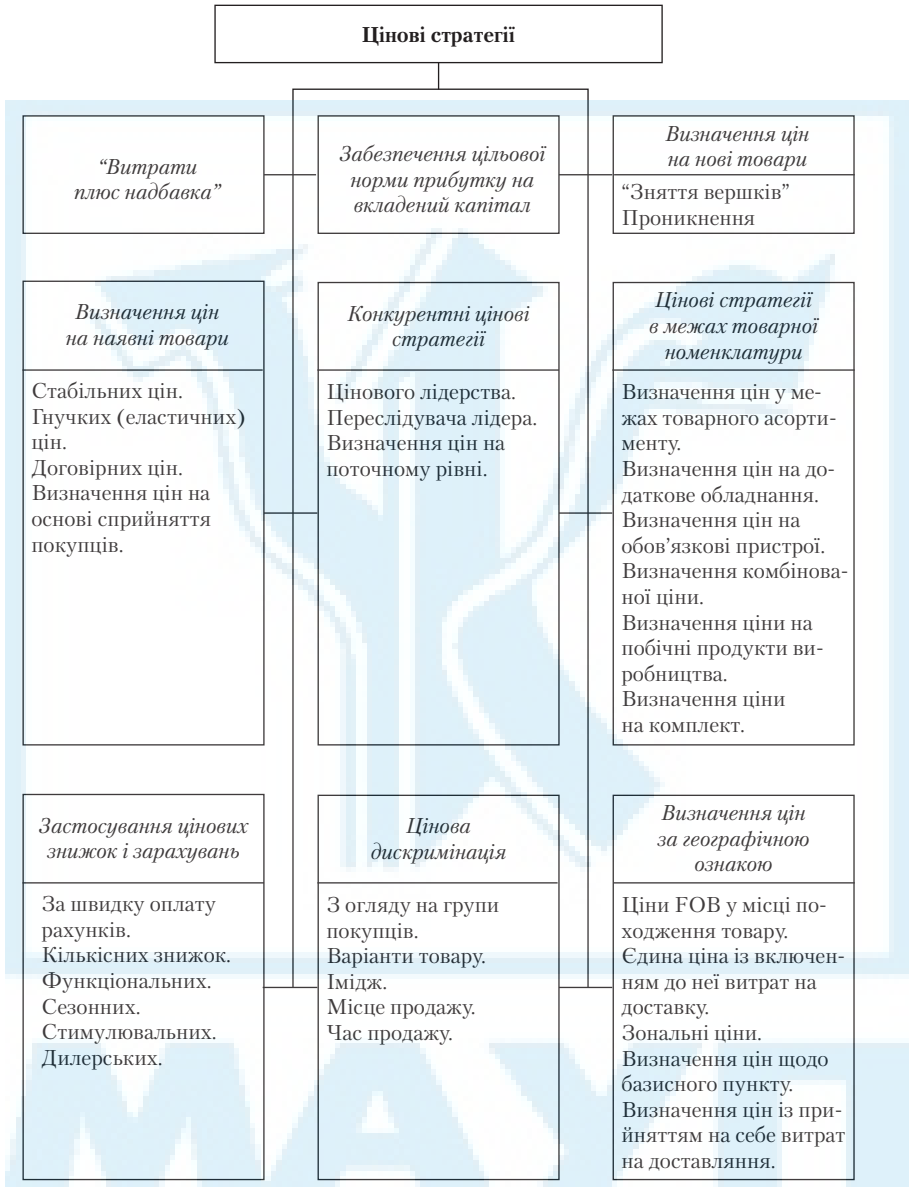


Рис. 11.2. Цінові стратегії підприємств

$$\text{Критичний обсяг виробництва} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна} - \text{Змінні витрати}}$$

Стратегію забезпечення цільової норми прибутку на вкладений капітал застосовують для визначення цін на таку продукцію:

- принципово нові товари, що не мають аналогів;
- продукцію, вироблену на разові замовлення;
- товари, попит на які постійно перевищує їх пропозицію.

“Зняття вершків”. Цю стратегію застосовують щодо нових, унікальних товарів, які не мають аналогів на даному ринку. Першу партію продукції продають за максимально високими цінами. У міру опанування серійного виробництва, збільшення обсягів випуску, зменшення витрат на доробку та просування ціни на нові партії продукції поступово знижують, пропонуючи товар новим сегментам ринку (рис. 11.3).

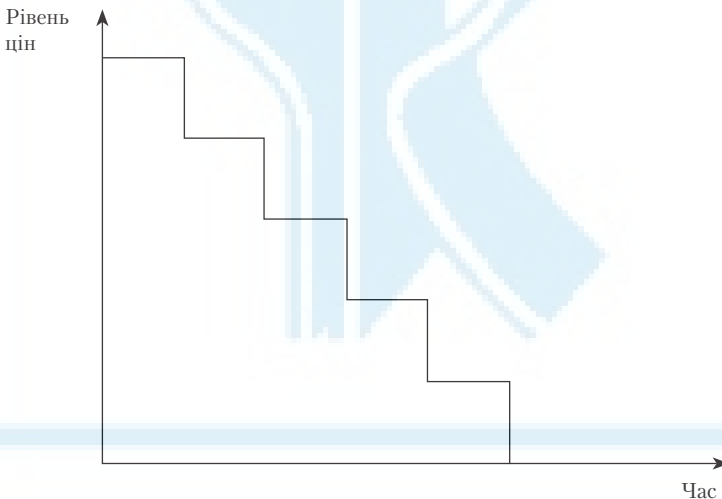


Рис. 11.3. Стратегія “зняття вершків”

Стратегія “зняття вершків” доцільна за таких умов:

- коли нові товари захищені патентами чи базуються на дорогих науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробках;

- товари мають особливі, унікальні, привабливі для покупців якості;
- поточний попит перевищує пропозицію;
- еластичність попиту низька;
- покупці не обізнані про реальні витрати виробника;
- покупці сприймають високу ціну як підтвердження високої якості продукції;
- підприємство є монополістом на ринку;
- висока початкова ціна неприваблива для підприємств-конкурентів, новий товар неможливо швидко скопіювати.

Підприємство, яке застосовує цінову стратегію “зняття вершків”, може мати такі *переваги*:

- воно одержує високі поточні прибутки;
- швидко компенсує витрати на розробку та виведення продукції на ринок;
- має хороший імідж як виробник новітньої високоякісної продукції;
- може тимчасово обмежити попит за рахунок високої ціни, поки не буде організовано масове виробництво продукції-новинки;
- має чималий резерв для подальшого поступового зниження ціни.

Окрім переваг, стратегія “зняття вершків” має й кілька *недоліків*:

- висока ціна, яка зумовлює значні прибутки, приваблює конкурентів;
- надмірно висока початкова ціна може значно скоротити термін життєвого циклу товару;
- для розширення ринку збуту й забезпечення стабільного попиту підприємство вимушене знижувати ціни на кожну наступну партію продукції, що призводить до формування стійкого іміджу товару, який постійно погіршується.

Стратегію проникнення застосовують для просування нових товарів на ринок, на якому вже продають аналогічну продукцію. Щоб захопити певну частку ринку та стимулювати попит на новий товар, підприємство встановлює на 10–20 % нижчі ціни, ніж у конкурентів. Пізніше ціни поступово підвищують, але так, щоб це не перешкоджало подальшому зростанню продажу та виробництва (рис. 11.4).

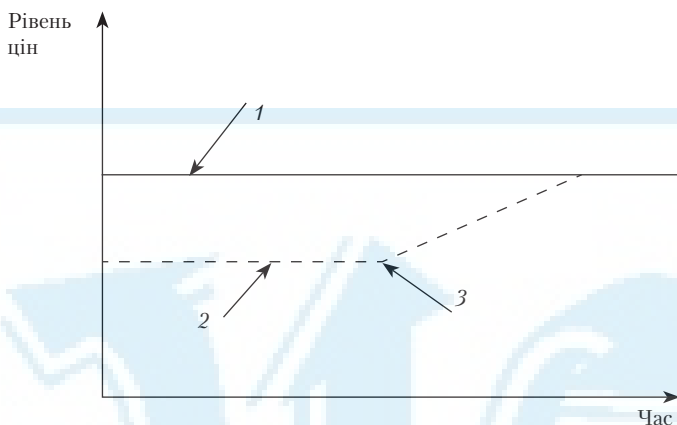


Рис. 11.4. Застосування цінової стратегії проникнення:

- 1 — ціни товарів-конкурентів; 2 — ціни на нові товари;
3 — момент підвищення цін до рівня конкурентів

Стратегія проникнення доцільна за таких *ринкових умов*:

- коли попит еластичний, споживачі на зниження цін реагують помітним збільшенням обсягів покупок;
- низькі ціни непривабливі для наявних і потенційних конкурентів;
- підприємство може використати ефект масштабу виробництва (скорочення витрат зі зростанням обсягів випуску продукції);
- існує великий споживчий ринок, який дає змогу виробляти обсяги продукції, достатні для проходження точки беззбитковості.

Основні *переваги* цієї стратегії для підприємства полягають у тому, що за її допомогою можна проникнути на нові ринки, збільшити власну частку ринку, прискорити оборот капіталу.

Слабкі сторони цінової стратегії проникнення такі:

- підприємство витрачає багато коштів для виведення продукції на ринок;
- зниження цін може призвести до підвищення попиту, який значно перевищуватиме виробничі можливості підприємства;
- устанавлення низьких цін для проникнення на ринок обмежує виробничо-комерційну діяльність підприємства: звужується товарний асортимент, підприємство випускає стандартні

прості товари із середніми параметрами, зменшується кількість модифікацій продукції;

- покупці негативно реагують на початок підвищення цін підприємством до рівня цін конкурентів.

За жорсткої конкуренції важко проникати на ринок і утримувати-ся тільки завдяки низьким цінам. Цінові аргументи слід підсилювати додатковими перевагами: привабливими для покупців характеристиками продукції, високою якістю виконання замовлень і сервісного обслуговування, інтенсивним збутом, активною інформаційною та порівняльною рекламою.

Визначення цін на поточному рівні. Цю стратегію застосовують на ринках з олігополістичною конкурентною структурою, коли галузь контролюють кілька (від двох до десяти) великих підприємств. Найбільше з них за часткою галузевого ринку — негласний лідер, який провадить власну цінову політику, у разі потреби змінюючи рівень цін. Інші підприємства галузі встановлюють власні ціни на рівні, близькому до цін продукції лідера, з незначною надбавкою чи знижкою та змінюють їх слідом за лідером незалежно від власних витрат або коливань попиту на продукцію (рис. 11.5).

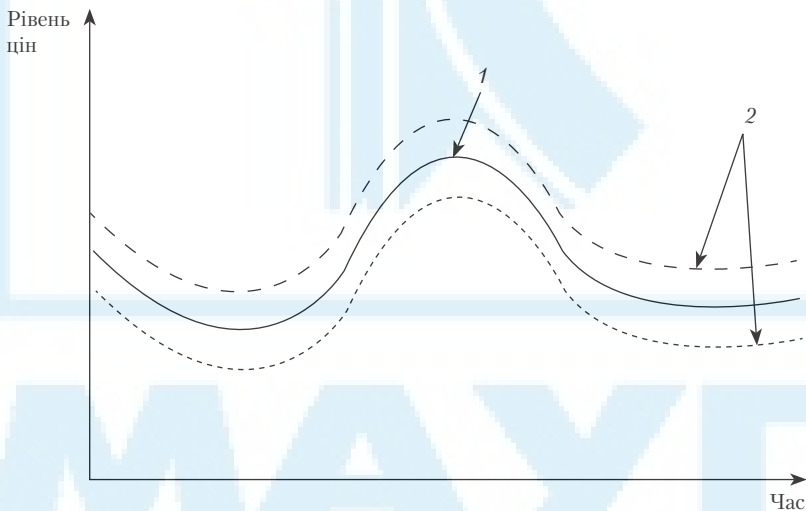


Рис. 11.5. Повторення цінової політики лідера ринку:

1 — ціни лідера галузевого ринку; 2 — ціни інших підприємств галузі

Стратегія визначення цін на поточному рівні доцільна для невеликих підприємств, які планують стабільно діяти на ринку, одержувати “справедливий” прибуток і не ставати об’єктами цінових або інших атак із боку провідних підприємств-конкурентів. *Слабкі сторони* цієї стратегії — власна безініціативність у ціноутворенні, загроза повторити серйозні помилки та прорахунки лідера.

Ціноутворення в межах товарної номенклатури. Якщо продукція підприємства являє собою частину товарної номенклатури, можна застосовувати кілька варіантів цінової стратегії:

- *визначення ціни в межах товарного асортименту.* Товарний асортимент продавця складається з товарних ліній, кожна з яких містить кілька варіантів моделей; кожную модель можна продавати за власною ціною залежно від собівартості, попиту, оцінки властивостей товару споживачами та цін конкурентів. Завдання продавця при цьому — показати істотну різницю в якості товарів, яка виправдовувала б розбіжність у цінах;
- *визначення цін на додаткове обладнання.* Разом з основним товаром за окремою ціною підприємство пропонує додаткове обладнання до нього (наприклад, базову модель автомобіля та можливість його доукомплектування аудіосистемою, сигналізацією тощо). Компанія-продавець має вирішити, яке обладнання обов’язкове для базового товару, а яке — додаткове за окрему ціну;
- *визначення цін на обов’язкові пристрої* (наприклад, леза для гоління, фотоплівку та послуги з друкування фотокарток). При цьому на основну продукцію (фотокамеру) установлюють відносно невисоку ціну, а найбільший прибуток одержують від продажу фотоплівок, друкування фотографій;
- *визначення комбінованої ціни.* У сфері послуг ціна може складатися з фіксованої та змінної частин. Наприклад, користувачі телефонних послуг окремо платять за абонемент і телефонні розмови. Фіксована частина ціни має бути невелика, щоб привабити покупців; змінна частина велика, і вона забезпечує основний прибуток;
- *визначення ціни на побічні продукти виробництва.* Технологія виробництва неможлива без появи побічної продукції, відходів. Прибуток від їх продажу дає підприємству можливість знижувати ціни на основну продукцію та робити її більш конкурентоспроможною;

- *визначення ціни на комплект.* Продавці можуть комплектувати набори товарів і пропонувати комплекти дешевше, ніж обійшлась би купівля всіх виробів комплекту окремо. Можливість економії стимулює покупців, а виробники при цьому одержують додаткові прибутки завдяки прискоренню товарообігу.

Застосування цінових знижок і зарахувань. Цінові знижки застосовують для того, щоб реагувати на зниження цін конкурентів і скорочення запасів, позбутися пошкодженої, некондиційної, непопулярної продукції, ліквідувати залишки товару, залучати більше покупців, стимулювати споживачів до швидкої оплати рахунків, великих замовлень і несезонних закупівель.

У практиці продажу застосовують багато *цінових знижок*:

- *за швидку оплату рахунків* (наприклад, умова “5/20, нетто 30” означає, що потрібно платити за товар упродовж 30 днів, але якщо покупець зробить це впродовж 20 днів, то він одержить знижку 5 %);
- *кількісні* знижки стимулюють купівлю великих обсягів продукції. Бувають *кумулятивні* та *некумулятивні* кількісні знижки: перші надають постійним покупцям залежно від досягнутого обсягу продажу за певний період часу, а другі пропонують за кожну окрему торговельну угоду з покупцем (при цьому розмір знижки залежить від кількості куплених одиниць товару);
- *функціональні* знижки надають посередникам і роздрібним торговцям за виконання певних функцій зі зберігання, обліку та продажу продукції;
- *сезонні* знижки пропонують покупцям за придбання товару під час спадання попиту на нього. Таким способом можна стабілізувати виробництво та продаж сезонної продукції впродовж року;
- *стимулювальні* знижки надають посередникам за рекламно-пропагандистську діяльність;
- *дилерські* знижки пропонують посередникам, щоб покрити витрати дилерів і дати їм змогу отримати певний прибуток.

Товарообмінні зарахування — це зниження ціни на новий товар за умови повернення покупцем старого виробу такої самої марки.

До інших видів цінових знижок належать *пільгові, експортні, приховані, спеціальні, закриті (трансфертні), клубні, фінальні*.

Стратегію цінових знижок слід застосовувати обґрунтовано, порівнюючи вартість кожної знижки для підприємства з її впливом

на реальні обсяги продажу та прибутки. Інтенсивне запровадження знижок може призвести до того, що споживачі купуватимуть продукцію тільки в періоди зниження цін.

Цінова дискримінація — це продаж одного й того самого товару різним покупцям за різними цінами. Її застосовують у таких *формах*:

- з огляду на *групи покупців*. Товар або послугу можна пропонувати різним покупцям за різними цінами (наприклад, проїзд у метро для пільговиків, студентів та інших пасажирів коштує по-різному). Крім того, цінову дискримінацію запроваджують для некомпетентних покупців і тих, хто дуже зацікавлений придбати товар;
- залежно від *варіантів товару чи послуги* (різні модифікації товару продають за різними цінами, які не відповідають витратам);
- зважаючи на *імідж* (підприємства продають один і той самий товар за різними цінами залежно від свого іміджу);
- беручи до уваги *місце продажу* (у різних місцях товар продають за різними цінами, хоча витрати на його пропозицію однакові);
- ураховуючи *час продажу* (ціни змінюють залежно від сезону, дня тижня, часу доби). Наприклад, згідно із законом святкових цін на свята вартість певних товарів значно підвищується.

Стратегія цінової дискримінації може бути ефективною за таких умов:

- ринок має бути сегментований за рівнем і еластичністю попиту;
- у представників сегмента, які купують товар за низькою ціною, не має бути можливості перепродати його дорожче;
- у конкурентів не має бути можливості пропонувати продукцію дешевше на тих сегментах, де підприємство продає її за вищою ціною;
- додаткові доходи від застосування цінової дискримінації мають перевищувати витрати на дослідження, сегментацію ринку й організацію продажу;
- цінова дискримінація не має суперечити чинному законодавству та ображати й обурювати покупців.

Зі змістом і особливостями інших цінових стратегій можна ознайомитись у літературних джерелах [19; 40; 43; 44; 63; 93].

11.6. Збутові стратегії підприємства

Практика маркетингу підтверджує, що збут продукції — важливий елемент довгострокової стратегії підприємства. Його роль у маркетинговій діяльності зумовлена таким обставинами:

- у сфері збуту остаточно визначається результат усіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток виробництва й одержання прибутку;
- пристосувавши збутову мережу до запитів покупців, створивши їм зручні умови придбання та споживання товарів, виробники отримують великі конкурентні переваги;
- збутова мережа виконує важливі функції з фізичного розподілу виготовленої продукції в ринковому просторі, доведення товарів до споживачів, організації їх ефективного споживання (експлуатації);
- у процесі збуту можна найефективніше вивчити смаки й уподобання споживачів;
- за результатами збуту формується прибуток підприємства.

Критерії ефективності формування збутової стратегії — швидкість товароруку, обсяг витрат обігу та реалізації продукції, одержаний прибуток.

Розробляючи збутову стратегію, підприємство має брати до уваги багато *факторів*:

- характеристики ринку — ємність, стадію розвитку, торговельну практику, розподіл покупців;
- особливості кінцевих споживачів — їх кількість, концентрацію, розмір середньої разової покупки, обсяг прибутків;
- ступінь конкуренції, особливості збутової політики конкурентів — їх кількість, концентрацію, збутову стратегію й тактику, відносини в системі збуту;
- порівняльну вартість різних збутових систем;
- можливості підприємства — його фінансовий стан, конкурентоспроможність, основні напрями ринкової стратегії, обсяги виробництва;
- характеристики товару — функції, якість, ціну, сезонність виробництва та попиту, вимоги до технічного обслуговування, терміни зберігання тощо.

З огляду на зазначені чинники підприємства застосовують різні *варіанти* стратегій збуту та сервісного обслуговування (рис. 11.6).

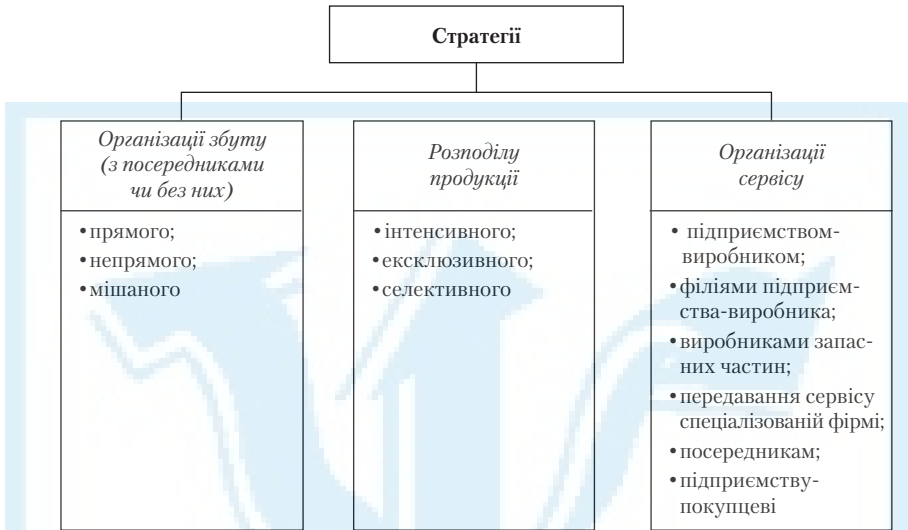


Рис. 11.6. Збутові та сервісні стратегії підприємств

Розглянемо ці стратегії. Організуючи систему **збуту** та канали товароруху, керівництво підприємства вирішує, працювати з посередниками чи обійтися без них.

У межах **стратегії прямого збуту** виробник продукції відмовляється від послуг незалежних посередників, створює власну торговельну мережу та перебирає на себе всі функції з розподілу, просування та продажу товару кінцевим споживачам. Вона доцільна за таких умов:

- підприємство має фінансові й організаційні можливості самостійно збувати продукцію (мережу власних складських приміщень, транспортні та сервісні підрозділи тощо);
- воно продає достатньо багато продукції, щоб компенсувати витрати на організацію торговельної мережі;
- споживачів небагато, і вони розташовані на відносно невеликій території;
- продукція підприємства потребує спеціалізованого сервісного обслуговування;
- обсяг кожної партії товару достатній для повного завантаження вагонних контейнерів; у цьому разі немає витрат на перевалювання вантажів на складах і базах;

- ціна продукції на ринку часто змінюється, тому виробник має оперативно змінювати цінову політику без узгодження з посередниками;
- продажна ціна значно перевищує витрати на виробництво продукції, що компенсує великі інвестиції у створення власної збутової мережі;
- підприємство-виробник постачає вузькоспеціалізовану за призначенням, технологічно складну продукцію, яка потребує монтажу, налагодження та сервісного обслуговування його силами.

Стратегія прямого збуту має суттєві *переваги*, головна з яких – спроможність підприємства-виробника контролювати процес збуту та швидко реагувати на зміни потреб ринку. Однак вона стає неефективною, якщо споживачів продукції багато, а створення власної збутової мережі для їх обслуговування потребує непропорційно великих витрат порівняно з обсягами продажу та прибутків.

Застосовуючи **стратегію непрямого збуту**, підприємство-виробник користується послугами посередників, які створюють канали розподілу продукції (рис. 11.7) і перебирають на себе всі функції з просування товарів до кінцевих споживачів.

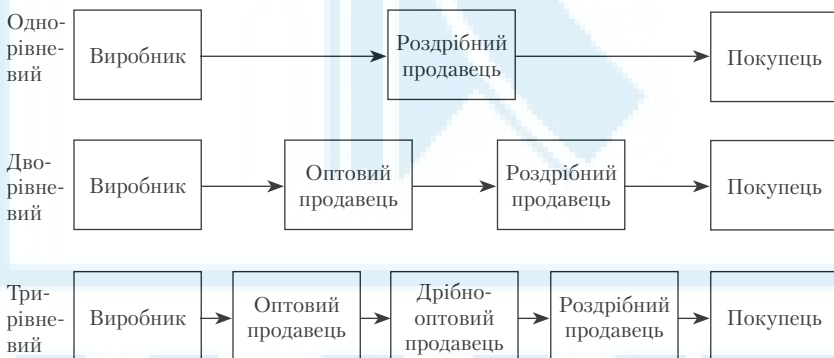


Рис. 11.7. Канали розподілу товарів у разі непрямого збуту

Непрямий збут через посередників застосовують переважно на ринках споживчих товарів. Він може бути ефективним за таких умов:

- коли ринки збуту розосереджені географічно та за галузями економіки, а обсяги збуту в кожній географічній зоні недостатні для забезпечення прибутковості;
- підприємство не має достатньо ресурсів для створення й ефективного розвитку власної збутової мережі;
- оптовиків (посередників) значно більше, ніж власних регіональних базових складів виробника;
- споживачі купують товари малими партіями, незручними для складської та транзитної обробки;
- різниця між продажною ціною та собівартістю виготовлення продукції надто мала для створення виробником власної збутової мережі.

Окрім того, посередники (наприклад, оптові торговці) мають значні *переваги* для покупців порівняно з підприємствами-виробниками:

- оптові торговці можуть постачати продукцію споживачам швидше, ніж виробники;
- їх більше, ніж підприємств-виробників;
- вони розташовані ближче до споживачів;
- їх послуги дають покупцям змогу скоротити витрати на матеріально-технічне забезпечення й обсяги облікової документації;
- споживачам простіше розв'язувати проблеми та непорозуміння з посередниками, ніж із виробниками.

У межах **стратегії мішаного збуту** підприємство застосовує прямий і непрямий збут на різних ринках (наприклад, за великої концентрації споживачів у одному районі та їх розосередженні в іншому). У першому випадку доцільна стратегія прямого збуту, у другому — робота через посередників.

Особливості потреб споживачів також можуть впливати на застосування стратегії мішаного збуту. Наприклад, підприємство-виробник одним споживачам може постачати стандартні вироби (через посередників), а відповідно до потреб інших споживачів модифікує продукцію (своїми силами, за допомогою прямого збуту).

Пряме постачання виробів великим споживачам і використання послуг посередників для виконання дрібних замовлень — також приклад стратегії мішаного збуту.

Залежно від кількості посередників на кожному рівні каналу просування виділяють три варіанти стратегії **розподілу** продукції підприємства: інтенсивний, ексклюзивний і селективний.

Стратегія інтенсивного розподілу полягає в тому, що підприємство-виробник працює з якнайбільшою кількістю посередників на кожному рівні каналу розподілу (як оптових, так і роздрібних). Так розподіляють технічно прості, недорогі товари повсякденного попиту. Стратегія інтенсивного розподілу має такі *переваги*:

- широкий ринок збуту;
- доступність продукції для покупців;
- можливість випускати товар великими партіями й економити на масштабах виробництва.

Слабкі сторони стратегії інтенсивного розподілу такі:

- посередників багато, але не всі вони однаково зацікавлені в просуванні товарів підприємства;
- підприємство має фактично самостійно рекламувати власну продукцію;
- важко контролювати діяльність посередників і рівень обслуговування покупців.

Сутність **стратегії ексклюзивного (виключного) розподілу** — у жорсткому обмеженні кількості посередників, які працюють з товарами чи послугами виробника. У цьому разі укладають ексклюзивні дилерські угоди, згідно з якими торговельні компанії зобов'язуються виключити зі свого асортименту товари конкурентних марок і організувати професійний агресивний збут продукції фірми-виробника. Виробники контролюють діяльність продавців і рівень сервісу, який вони надають.

Раніше стратегію ексклюзивного розподілу застосовували для реалізації тільки високоякісної дорогої продукції, а тепер — для широкого переліку продукції: легкових автомобілів, електропобутової техніки, окремих моделей одягу, косметики тощо.

Розглянута стратегія забезпечує підприємству-виробникові такі *переваги*:

- формування тісних партнерських відносин із представниками дилерів;
- позитивний вплив на імідж товару, що дає змогу встановлювати вищі націнки;
- посилення контролю над каналами збуту;
- чималий прибуток за невеликих обсягів продажу.

Стратегія селективного розподілу передбачає укладання з небагатьма посередниками угод про їх виключне право реалізувати продукцію в якомусь регіоні. Її застосовують на ємних ринках, щоб

посередники не конкурували між собою. Реалізуючи цю стратегію, виробник може розширити власну присутність на ринку, жорсткіше та з меншими витратами контролювати його порівняно з інтенсивним розподілом.

Підприємство-виробник може послідовно застосовувати різні варіанти стратегії розподілу (виключний — селективний — інтенсивний — селективний — виключний) у міру проходження товару різними етапами життєвого циклу.

11.7. Стратегії організації сервісу

Під **сервісом** (технічним обслуговуванням) розуміють комплекс послуг, пов'язаних зі збутом і використанням машин, обладнання, іншої промислової продукції, а також забезпечення їх постійної готовності до ефективної експлуатації.

Сервісне обслуговування відіграє важливу роль у збуті промислової продукції, транспорту, офісної техніки, побутових приладів і часто перетворюється для виробників на основну конкурентну перевагу. Добре організований сервіс допомагає виробникові створити стабільний ринок для своєї продукції, забезпечує підприємству високий авторитет і позитивний імідж, приносить прибутки.

Стратегія організації сервісу ґрунтується на таких *принципах*:

- максимальної відповідності вимогам споживачів і характеру продукції;
- нерозривного зв'язку сервісу із завданнями маркетингу;
- гнучкості сервісу, його спрямованості на урахування змін ринку, потреб споживачів, розвитку технологій.

У практиці обслуговування застосовують кілька *варіантів* стратегії організації сервісу.

Організація сервісу підприємством-виробником доцільна тоді, коли продукція підприємства складна, покупців небагато, а обсяги сервісу великі та його можуть виконувати лише висококваліфіковані фахівці. Таку стратегію застосовують під час виведення товару на ринок, коли ймовірність недоліків продукції чимала та потрібно швидко, без розголосу усунути їх. Окрім того, у такому разі підприємство одержує важливу інформацію про стан товарів за реальних умов експлуатації.

Організація сервісу філіями підприємства-виробника виправдана в разі достатнього розповсюдження продукції, коли чисельність

покупців значно збільшується. Ця стратегія має всі переваги першого варіанта й, окрім того, максимально наближує підрозділи обслуговування до споживачів.

Організація сервісу виробниками запасних частин ефективна для обслуговування складної техніки: літаків, морських суден, електростанцій тощо. Підприємству-виробникові основної продукції не потрібно витрачати ресурси на підготовку персоналу сервісних служб у багатьох напрямках. Спеціалізація виробників запасних частин, вузлів, обладнання для основної продукції дає змогу підвищити якість сервісних робіт. Однак поява посередників між виробником і покупцем ускладнює ділові контакти між ними.

Передання сервісу спеціалізованій фірмі. Цю стратегію застосовують у сервісному обслуговуванні споживчих товарів масового попиту. У цьому разі виробника звільняють від усіх турбот щодо організації сервісу, але потрібні чималі відрахування на користь посередника. Ускладнюється й зворотний зв'язок підприємства-виробника зі споживачами, важко одержувати оперативну первинну інформацію про якість продукції.

Передання сервісу посередникам (агентським фірмам, дилерам), які несуть повну відповідальність за якість і задоволення претензій щодо сервісу. Такий варіант стратегії застосовують в обслуговуванні автотранспорту, сільськогосподарської та дорожньо-транспортної техніки. При цьому агентські фірми та дилери добре знають покупців, умови експлуатації техніки, кваліфікацію фахівців-експлуатаційників. Підприємство-виробник установлює довгострокові ділові відносини з посередниками та може отримувати достовірну оперативну інформацію про якість продукції, її слабкі сторони, претензії покупців.

Передання сервісу підприємству-покупцеві доцільне тоді, коли техніку експлуатує підприємство — виробник складного промислового обладнання. Воно має добре підготовлених спеціалістів, які здатні після навчання в постачальника чи на місці експлуатації виконувати всі потрібні сервісні операції.

11.8. Комунікаційні стратегії

Комунікаційна стратегія — це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених і реалізованих для створення та підтримання постійних зв'язків між підприємством і ринком, активізації продажу

товарів, формування позитивного іміджу за допомогою інформування, переконання та нагадування про свою діяльність.

Основні завдання комунікаційної стратегії підприємства — формування попиту та стимулювання збуту продукції, а також досягнення інших маркетингових цілей:

- інформування споживачів;
- формування позитивного іміджу підприємства;
- мотивація споживачів;
- формування й актуалізація потреб споживачів;
- стимулювання акту купівлі товару;
- формування лояльності до товарної марки;
- нагадування про підприємство та його товари та ін.

Комунікаційна стратегія підприємства полягає в комплексному використанні *основних елементів системи маркетингових комунікацій*:

- *реклами* — будь-якої платної форми неособистого поширення інформації про фірму та її товари й послуги;
- *комерційної пропаганди* — діяльності, спрямованої на формування та підтримання позитивного іміджу фірми за допомогою налагодження відносин між організацією та різноманітними контактними аудиторіями (діловими партнерами, покупцями, фінансовими установами, засобами масової інформації, владою, суспільством);
- *спонсорства* — фінансової підтримки суспільно корисних проєктів, організацій, особистостей для досягнення власних маркетингових цілей;
- *стимулювання збуту* — різноманітних короткострокових спонукальних заходів і методів, спрямованих на збільшення продажу окремих товарів;
- *виставкової діяльності*;
- *персонального продажу* — усного представлення товару в ході бесіди з одним або кількома потенційними покупцями для його продажу [46; 58].

Кожен елемент системи маркетингових комунікацій має свої особливості, але всі вони доповнюють один одного, утворюючи єдиний комплекс.

На процес розробки та реалізації комунікаційної стратегії впливають такі *фактори*:

- *загальні та комунікаційні цілі підприємства.* Для збільшення частки галузевого ринку, формування чи змінення іміджу потрібні різні засоби комунікації;
- *тип галузевого ринку, його обсяги та концентрація.* На ринку продукції промислового призначення ефективність елементів системи маркетингових комунікацій зменшується в такій послідовності: особистий продаж — стимулювання збуту — реклама — пропаганда — паблік рилейшнз. На ринку товарів широкого вжитку динаміка інша: реклама — стимулювання збуту — персональний продаж — паблік рилейшнз. Якщо ринок географічно сконцентрований, перевагу має особистий продаж; на великому, географічно розосередженому ринку дієвіша реклама та стимулювання збуту;
- *тип цільових покупців.* Споживачі-організації надають перевагу персональному продажу, для широкого кола споживачів доцільна реклама в засобах масової інформації, для посередників (оптових і роздрібних торгівців) ефективне стимулювання за допомогою системи знижок;
- *тип товару, його життєвий цикл.* Для просування товарів масового попиту доцільно стимулювати збут, для товарів довгострокового користування ефективніша реклама, а для просування послуг застосовують переважно персональний продаж. На етапі виведення товару на ринок для формування обізнаності потенційних споживачів найефективніші засоби — реклама та пропаганда, після них — стимулювання збуту. На етапі зростання роль стимулювання збуту зменшується, а реклама та комерційна пропаганда залишаються на колишньому рівні. На етапі зрілості зростає роль інформаційної, порівняльної, стимулювальної реклами, а на етапі спаду основну увагу приділяють стимулюванню збуту;
- *фінансові можливості фірми.* Менш витратними елементами системи маркетингових комунікацій вважають комерційну пропаганду, стимулювання збуту, дорожчими — рекламу, участь у виставках.

Залежно від впливу названих факторів підприємство може розробити й застосувати різні *варіанти* комунікаційних маркетингових стратегій (табл. 11.3).

За *головними маркетинговими цілями* виділяють стратегії формування попиту й стимулювання збуту.

Комунікаційні маркетингові стратегії

Ознака	Тип стратегій
Маркетингові комунікаційні цілі	Формування попиту
	Стимулювання збуту
Елементи системи маркетингових комунікацій	Рекламні
	Стратегії особистого продажу
	Комерційної пропаганди
	Стимулювання збуту
	Виставкової діяльності
	Спонсорства
Об'єкти комунікаційного впливу	Прощтовхування товару
	Притягування споживачів
Ступінь інтенсивності та розподіл маркетингового впливу в часі	Безперервна
	Концентрована
	Періодична
	Пульсаційна

Стратегію формування попиту застосовують на етапах упродовження та виведення нових товарів на ринок. У межах цієї стратегії всі види маркетингових комунікацій спрямовують на пошук ідей щодо впровадження нового товару, виведення його на ринок, інформування потенційних покупців про новий продукт.

Стратегія стимулювання збуту актуальна на етапах зрілості та спадання попиту на товар, коли насичується галузевий ринок, загострюється конкуренція за споживачів. У межах цієї стратегії застосовують усі відомі комунікаційні маркетингові заходи.

За **елементами системи маркетингових комунікацій** виокремлюють рекламні стратегії, стратегії комерційної пропаганди, паблік рилейшнз, стимулювання збуту, участі у виставках, спонсорства.

Рекламна стратегія — це широкомасштабна довготермінова програма заходів, спрямованих на досягнення важливих рекламних цілей; методологія, використовувана рекламодавцями для досягнення рекламних цілей; комплексний план заходів із реалізації рекламних цілей.

Рекламна стратегія дає змогу досягнути таких цілей:

- сформувати первинний попит на товар;

- підвищити вторинний попит;
- створити коло постійних клієнтів;
- збільшити власну частку ринку за допомогою витіснення конкурентів.

Розробляючи рекламну стратегію та вибираючи її варіанти, потрібно виконати такі завдання:

- визначити цільову аудиторію рекламного впливу;
- розробити головну ідею рекламних звернень;
- обрати виконавців рекламних звернень;
- добрати засоби розміщення реклами;
- розробити медіа-план (план-графік) рекламних заходів;
- координувати рекламні заходи з іншими формами маркетингових комунікацій;
- визначити рекламний бюджет.

Структуру рекламної стратегії утворюють такі її основні *елементи*:

- цільова аудиторія;
- концепція продукту;
- розробка каналів рекламних комунікацій;
- рекламні повідомлення.

Цільова аудиторія — це люди, яким адресовано рекламу. Визначаючи цільову аудиторію, слід мати на увазі не тільки кінцевих споживачів, але й тих, хто приймає рішення про купівлю чи впливає на прийняття такого рішення.

Концепція продукту — це сукупність корисних якостей, які має товар із погляду споживача (як його подано в рекламі). Розробляючи концепцію продукту, слід брати до уваги такі аспекти:

- особливості позиціонування товару на ринку;
- способи диференціації товару за якістю та ціною;
- вплив стадії життєвого циклу товару;
- групу класифікації,
- упаковку;
- марочну назву.

Канали рекламних комунікацій — це засоби розповсюдження інформації, використовувані для передавання повідомлення рекламодавця. Це радіо, телебачення, газети, журнали, рекламні щити, пошта, інші засоби та методи просування. Вибір засобу масової інформації залежить від статистичних характеристик аудиторії, потенційної ефективності інформації, співвідношення з іншими елементами творчого комплексу, вартості цих засобів на час розробки рекламної стратегії.

Рекламне повідомлення — це те, що підприємство планує сказати у своїх рекламних об'явах. Сутність стратегічного підходу до передавання рекламного повідомлення полягає в комбінуванні тексту, художнього оформлення та виробничих елементів. Ці елементи можна поєднувати різними способами. Застосування творчого підходу перетворює сучасну рекламу на мистецтво.

Стратегію особистого продажу як інструмент маркетингових комунікацій застосовують для забезпечення чи збільшення збуту дорогих товарів, нерухомості, продукції промислового призначення за допомогою особистих контактів продавців і покупців.

Цю стратегію реалізують у кілька *етапів*:

- пошук і оцінювання потенційних покупців;
- попередня підготовка до візиту, добір продавцем цікавої інформації для покупця;
- контакт із клієнтом, вибір теми для підтримання розмови;
- презентація та демонстрація товару, аргументація продажу, вибір способу формування контакту;
- опрацювання заперечень покупця;
- завершення продажу;
- оформлення замовлення, укладання угоди [63].

Стратегія комерційної пропаганди дає змогу досягнути таких *цілей*:

- формування (підтвердження, поліпшення) іміджу фірми;
- популяризація її товарів, послуг, діяльності;
- привертання уваги, зростання інтересу;
- спростування недостовірної інформації про фірму.

Розробляючи стратегію комерційної пропаганди, планують заходи за такими *напрямами*:

- організація зв'язків із засобами масової інформації;
- розповсюдження власної друкованої продукції;
- участь представників фірми в роботі з'їзді, конференцій, семінарів, професійних і громадських організацій;
- організація фірмою заходів, пов'язаних із важливими подіями в житті країни;
- вплив на органи державної влади та місцевого управління для лобіювання інтересів фірми.

Стратегія стимулювання збуту поєднує різноманітні спонукальні засоби короткострокового характеру, які можуть збільшити продаж окремих товарів або послуг. Вона дає змогу досягти таких *цілей*:

- збільшити кількість споживачів;
- підвищити інтерес покупців до товару;
- прискорити продаж окремих груп товарів;
- протидіяти заходам конкурентів.

Залежно від об'єкта комунікаційного впливу виділяються такі *варіанти* стратегії стимулювання збуту:

- стимулювання споживачів (цінове, товарне, сервісне, конкурси та лотереї);
- стимулювання торговельної мережі (фінансові пільги та пільги в натуральному виразі);
- стимулювання власного торговельного персоналу (грошові та натуральні заохочення, моральне стимулювання, організація конкурсів).

Стратегія виставкової діяльності включає використання всіх доступних інструментів продажу та комунікацій: реклами, телемаркетингу, поштових відправлень, паблік рилейшнз, роздавання зразків і сувенірів, особистого продажу.

У ході розробки виконують такі дії:

- визначають цілі виставки (залучення потенційних клієнтів до співпраці, презентація нового товару підприємства, розширення ділових контактів тощо);
- визначають цільову аудиторію;
- планують бюджет;
- добирають експонати, готують і оформляють експозицію;
- планують комунікації, розробляють рекламно-інформаційні матеріали;
- беруть участь у роботі виставки (спілкуються з відвідувачами, проводять презентації, демонстрації тощо);
- виконують післявиставкову роботу (аналізують контакти, контролюють результати).

Стратегія спонсорства (матеріальної підтримки суспільно корисних проєктів, організацій, особистостей) має кілька варіантів:

- спонсорство в царині формування громадської думки (демонструє надійність і стабільне фінансове становище, формує прихильність широких верств населення до суспільно корисної діяльності спонсора);
- спонсорство на цільових клієнтурних ринках (його завдання — надавати інформацію про підприємство-спонсора, створювати його позитивний імідж, залучати постійних клієнтів);

- внутрішнє спонсорство (має за мету підвищення мотивації персоналу, згуртування колективу фірми).

До *основних видів спонсорської підтримки* належать спортивне спонсорство, спонсорство в культурі, соціальне й екологічне спонсорство.

За *об'єктами комунікаційного впливу* виділяють стратегії прощтовхування товару та притягування споживачів (рис. 11.8).

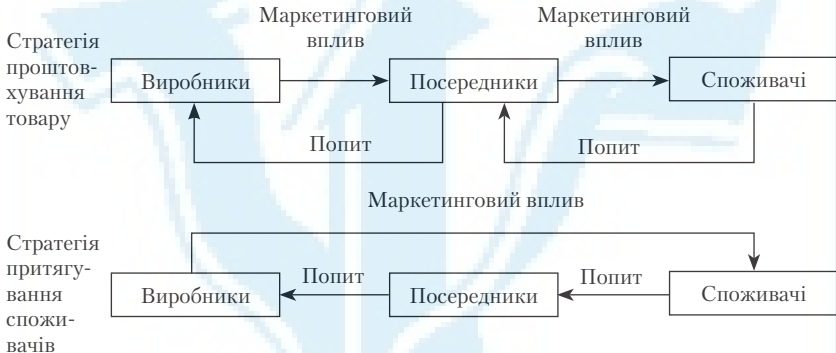


Рис. 11.8. Стратегії прощтовхування товару та притягування споживачів

Стратегія прощтовхування товару орієнтована на посередників, яким виробник намагається “щтовхнути” товар і перекласти на них головні проблеми з його подальшого просування до кінцевих споживачів. Її застосовують для збуту товарів імпульсивної покупки за умови конкуренції приблизно однакових товарних марок, рішення про вибір яких покупці приймають безпосередньо в магазині.

Стратегія притягування полягає в спрямуванні комунікаційного маркетингового впливу на кінцевих споживачів у надії на те, що їх попит спонукає посередників закуповувати партії товару у виробників. При цьому виробники розв’язують проблему просування продукції з чіткими марочними перевагами.

За *ступенем інтенсивності та розподілом у часі* виділяють безперервний, концентрований, періодичний і пульсаційний варіанти комунікаційної стратегії [40].

Безперервна комунікаційна стратегія полягає в рівномірному розподілі маркетингового впливу в часі. Її застосовують під час

розширення ринку, для товарів повсякденного попиту та з метою залучення певних категорій споживачів. *Недоліки* цієї стратегії — високі витрати й недостатнє врахування сезонних змін попиту.

Концентрована комунікаційна стратегія передбачає інтенсивний маркетинговий вплив упродовж короткого періоду. Її застосовують для просування товарів, термін реалізації яких обмежений одним сезоном або конкретною датою.

Періодична комунікаційна стратегія означає повторення маркетингового впливу після певних пауз. Вона потрібна для просування сезонних товарів і у разі обмеженого маркетингового бюджету.

Пульсаційна комунікаційна стратегія комбінована. Вона поєднує постійний не дуже інтенсивний маркетинговий вплив із періодичним його підсиленням у потрібні моменти.

Контрольні питання та завдання

1. Роль маркетингу в стратегічному управлінні підприємством.
2. Порівняйте маркетингові стратегії за характером ринкового попиту.
3. Назвіть стратегії сегментації ринку.
4. Елементи комплексу маркетингу як основи продуктової стратегії.
5. Охарактеризуйте типи та зміст товарних стратегій підприємства.
6. Розкрийте можливі варіанти збутової стратегії обраного вами підприємства.
7. Назвіть етапи процесу розробки та реалізації маркетингової стратегії.
8. Запропонуйте перелік можливих варіантів цінової стратегії обраного вами підприємства.
9. Розкрийте взаємозв'язок маркетингової стратегії з іншими функціональними стратегіями обраної вами організації.
10. Підприємство випустило новий продукт. Запропонуйте дії, які потрібні в межах продуктової стратегії на кожному етапі життєвого циклу товару.
11. Охарактеризуйте можливі варіанти стратегії сегментації ринку обраного вами підприємства.

Контрольні тести

Варіант 1

1. У межах збутової стратегії підприємство може застосувати такі методи розповсюдження товару:

- 1) горизонтальний, вертикальний, мішаний;
- 2) інтенсивний, прогресивний, галузевий;
- 3) мережевий, вертикальний, горизонтальний;
- 4) інтенсивний, виключний, селективний.

2. До основних елементів комплексу маркетингу належать:

- 1) ідея товару, реальний товар, товар з підкріпленням;
- 2) реклама, стимулювання збуту, комерційна пропаганда;
- 3) товар, ціна, розповсюдження товару, просування товару;
- 4) постачальники, посередники, виробники, споживачі.

3. Життєвий цикл товару містить такі основні етапи:

- 1) конструювання, виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля;
- 2) розробка, фінансування, виробництво, збут;
- 3) виведення на ринок, зростання, зрілість, занепад;
- 4) виробничий, ціновий, збутовий, комунікативний.

4. Є такі варіанти марочної стратегії фірми:

- 1) єдиної товарної марки;
- 2) індивідуальних товарних марок;
- 3) сезонних товарних марок;
- 4) престижних товарних марок.

5. Стратегія недиференційованого маркетингу передбачає:

- 1) вихід підприємства на всі сегменти ринку з пропозицією одного типу продукції;
- 2) установлення високих цін, застосування нагадувальної реклами, розміщення точок продажу продукції там, де орендна плата невисока;
- 3) вихід підприємства на один-два сегменти ринку з єдиним варіантом продукції;
- 4) охоплення кількох сегментів ринку з пропозицією кожному з них окремого варіанта продукції.

Варіант 2

1. Реклама, комерційна пропаганда, проведення виставок, стимулювання збуту – це елементи:

- 1) комплексу маркетингу підприємства;
- 2) комунікаційної стратегії підприємства;
- 3) збутової стратегії підприємства;
- 4) цінової стратегії підприємства.

2. Комунікаційна стратегія фірми має такі елементи:

- 1) товарна, цінова, збутова політика, стимулювання збуту;
- 2) розробка й оголошення місії, доведення цілей до персоналу;
- 3) реклама, комерційна пропаганда, виставки, стимулювання збуту;
- 4) вивчення сильних і слабких сторін фірми, аналіз можливостей і загроз із зовнішнього середовища.

3. У ході реалізації стратегії концентрованого маркетингу:

- 1) слід застосувати гнучку цінову політику;
- 2) потрібно використовувати нагадувальну рекламу;
- 3) підприємство пропонує єдиний варіант продукції на один-два сегменти ринку;
- 4) підприємство охоплює кілька сегментів ринку та пропонує кожному з них окремий варіант продукції.

4. Стратегію підтримувального маркетингу застосовують за таких умов:

- 1) коли є повний попит на продукцію та послуги підприємства;
- 2) на ринку є негативний попит;
- 3) попит на товари та послуги підприємства сезонний;
- 4) немає попиту на продукцію підприємства.

5. До стратегій ціноутворення в межах товарної номенклатури належить:

- 1) стратегія визначення цін у межах товарного асортименту;
- 2) визначення комбінованої ціни;
- 3) стратегія дискримінаційних цін;
- 4) стратегія стабільних цін.

СТРАТЕГІЯ ВИРОБНИЦТВА

12.1. Сутнісні характеристики та роль стратегії виробництва в досягненні цілей організації

Стратегія виробництва — це довгострокова комплексна програма дій зі створення та реалізації продукту організації; загальна концепція досягнення виробничих цілей за встановлених обмежень у ресурсах.

У межах виробничої стратегії потрібно приймати рішення щодо організації виробничого процесу (добору потрібної технології, розробки виробничої програми, матеріально-технічного забезпечення, управління запасами, проектування виробничої структури й інфраструктури підприємства). Цю стратегію можна застосовувати не тільки до промисловості (заготівельних, обробних і складальних процесів, виконуваних на заводах), а й до надання послуг (освіти, охорони здоров'я, туризму, готельного господарства, торгівлі, транспорту тощо).

Як одна з підсистем корпоративного управління виробнича стратегія є функціональною, подібно до фінансової, кадрової, маркетингової, інноваційної, інвестиційної, і пов'язана з ними. Відповідають за розробку стратегій виробництва керівники середньої ланки та виробничі (лінійні) менеджери, пропозиції яких розглядає та затверджує вище керівництво.

Виробнича стратегія — спосіб досягнення *стратегічних виробничих цілей*, які посідають важливе місце в системі цілей підприємства, зокрема:

- 1) *зменшення виробничих витрат*. Для їх оцінювання використовують показники собівартості виробництва одиниці продукції, оборотності товарних запасів, фондівіддачі, питомих витрат живої праці та матеріалів;
- 2) *підвищення якості виробництва*, яку оцінюють за такими показниками: відсотком браку; кількістю скарг, рекламаций і повернень продукції; часткою дефектів кінцевої продукції; часом надійного функціонування продукції; витратами на підвищення якості продукції;

3) *досягнення високої якості постачання*, яку оцінюють за такими показниками: часткою постачань, які точно відповідають умовам контрактів (угод); кількістю (часткою) затримок, зривів постачань, невиконання інших умов; фінансовими збитками через невиконання умов постачання;

4) *досягнення відповідності виробництва попиту* на кінцеву продукцію, яку оцінюють за такими показниками: швидкістю оновлення асортименту вироблюваної продукції; широтою асортименту вироблюваної продукції; часткою (обсягом) оновлення асортименту продуктових груп (класів, ліній, родин) і товарної номенклатури всередині продуктових груп.

Стратегії розвитку організації розроблюють, ґрунтуючись на використанні її *конкурентних переваг*. Основу ефективної виробничої стратегії становлять такі *чинники*:

- якість наукових досліджень (це важливо для високотехнологічних галузей);
- можливість інновацій у виробничому процесі;
- ступінь опанування наявних прогресивних виробничих технологій;
- низька собівартість продукції (економія на масштабах виробництва);
- якість продукції (зменшення кількості дефектів, потреби в ремонті);
- ефективне використання виробничих потужностей (особливо в капіталомістких галузях);
- вигідне розміщення підприємства (дає змогу економити на транспортуванні);
- доступ до кваліфікованої чи дешевої робочої сили;
- висока продуктивність праці (важливо для трудомістких галузей);
- спроможність виготовляти багато модифікацій продукції;
- здатність виконувати комплексні й індивідуальні замовлення;
- ноу-хау в контролі над якістю;
- компетентність у сфері дизайну продукції;
- спроможність швидко переводити нові товари зі стадії розробки в промислове виробництво;
- гнучке регулювання обсягів виробництва, здатність швидко реагувати на зміни попиту [74; 89].

Формування стратегії виробництва підприємства проходить так:

- фахівці беруть до уваги прийняті на заданий термін основні рішення щодо виробництва;
- формулюють і обґрунтовують стратегічні виробничі цілі;
- для кожної стратегічної мети розроблюють перелік конкретних дій і заходів;
- дії та заходи зводять у цілісну виробничу стратегію підприємства;
- для забезпечення реалізації стратегії складають виробничу програму підприємства, у якій визначають обсяг виготовлення та випуску продукції за номенклатурою, асортиментом і якістю в натуральному та вартісному виразі.

За сучасних умов гострої міжнародної конкуренції ефективні стратегії виробництва ґрунтуються на дотриманні трьох важливих організаційних принципів:

- 1) *виробництво “точно вчасно”*, відповідно до якого підприємство прагне одержувати матеріали та комплектувальні вироби точно в той час, коли вони потрібні для виробництва. За такої системи постачальники доставляють потрібні для підприємства ресурси не раз на тиждень, як зазвичай, а кілька разів на день;
- 2) *робити все правильно з першого разу*, згідно з яким якість виробленої продукції забезпечують за допомогою системи тотального комплексного контролю. Кожна посадова особа відповідає за якість виробленої продукції. Нові працівники зобов'язані вивчати принципи оцінювання якості водночас з опануванням виробничих операцій. Це сприяє підвищенню ролі контролю над якістю на кожному робочому місці;
- 3) *комплексного профілактичного обслуговування*, який полягає в тому, що працівники повинні ретельно виконувати профілактичне обслуговування обладнання, щоб запобігти його відмовам. Це потребує високої кваліфікації робітників, їх уміння виконувати кілька завдань, мати широкий профіль суміжних спеціальностей [8; 21; 29; 37; 89].

12.2. Типи стратегій виробництва

12.2.1. Стратегії концентрації, спеціалізації та комбінування виробництва

Стратегія концентрації виробництва полягає в зосередженні випуску одного чи кількох аналогічних видів продукції на одному потужному підприємстві (у межах регіону). Унаслідок її застосування збільшуються розміри підприємства, обсяги випуску та продажу продукції, чисельність працівників, вартість основних фондів. Завдяки цій стратегії зростає потужність машин і обладнання, збільшуються розміри споруд і кількість однакових верстатів, що сприяє зниженню собівартості продукції.

Стратегія концентрації виробництва доцільна тоді, коли зростає потреба в певних видах продукції та розвитку науково-технічного прогресу в галузі, є можливість підвищувати якість продукції та зменшувати її вартість.

На ступінь концентрації виробництва (розміри підприємства) впливають різні *фактори*: у видобувній промисловості — природні умови, кількість корисних копалин, терміни служби споруд, обсяги споживання продукції; у галузях обробної промисловості з дискретним виробництвом (машинобудуванні, взуттєвій і текстильній промисловості) — склад верстатів, технологічного обладнання, сервісних господарств і підрозділів.

Розглянемо *основні варіанти стратегії концентрації виробництва*:

- *концентрація спеціалізованого виробництва* дає змогу зосередити однорідне виробництво на великих підприємствах, щоб уможливити застосування високопродуктивних спеціалізованих машин, автоматизованих поточних ліній, сучасних методів організації виробництва. Це найефективніший варіант концентрації;
- *концентрація комбінованих виробництв* забезпечує послідовне виконання технологічних процесів, комплексну переробку сировини, використання відходів і побічних продуктів, скорочення викидів шкідливих речовин у природне середовище;
- *концентрація не пов'язаних між собою виробництв* (ні однорідністю, ні послідовністю технологічних процесів, ні комплексною переробкою сировини) вважають найнеефективнішим

варіантом зростання розмірів підприємства. Недостатня спеціалізація, різні розміри поєднаних виробництв, різнорідність продукції не дають змоги досягнути високої ефективності виробництва, ускладнюють управління технологічним процесом.

До *переваг* стратегії концентрації виробництва належить зменшення собівартості продукції, можливість залучати висококваліфікованих фахівців, автоматизувати виробництво, застосовувати сучасні інформаційні ресурси й технології. Однак подальша концентрація ускладнює процес управління підприємством.

Сутність **стратегії спеціалізації виробництва** — зосередження діяльності на відносно вузьких, спеціальних напрямках, окремих технологічних операціях або видах продукції. Вона поєднує поділ праці та концентрацію (об'єднання) однорідних операцій або продукції.

Є такі *варіанти* стратегії спеціалізації виробництва в промисловості: предметна, подетальна, технологічна та ін:

Стратегія предметної спеціалізації передбачає зосередження виробництва певних видів продукції кінцевого споживання (інструментів, одягу, автомобілів, тощо).

Стратегія подетальної спеціалізації означає зосередження виробництва певних деталей, заготовок, напівфабрикатів, а також виконання окремих технологічних процесів (наприклад, завод двигунів).

Стратегія технологічної стадійної спеціалізації полягає в перетворенні окремих технологічних стадій (фаз, операцій) на самостійне виробництво (наприклад, ливарний завод, прядильну фабрику тощо).

Стратегії спеціалізації допоміжних виробництв передбачають, наприклад, введення в дію ремонтних заводів і організацію міжгалузевих виробництв (зокрема, випуску продукції загальнопромислового призначення — редукторів, колінчастих валів тощо).

Закономірність розвитку сучасного виробництва — швидке розширення та поновлення номенклатури випуску продукції та повільне зростання кількості подетально та технологічно спеціалізованих підприємств. Подолати це відставання має подетальна спеціалізація підприємства на основі уніфікації та стандартизації виробів [81; 82; 89].

Важлива умова розвитку спеціалізації виробництва — внутрішньо- та міжвиробнича *кооперація* — установлення тривалих виробничих і управлінських зв'язків між підприємствами, кожне з яких спеціалізується на випуску окремих складових частин виробів чи на

виконанні окремих робіт (послуг). Виробнича кооперація може бути регіональною, галузевою та міжнародною.

Стратегія комбінування виробництва ґрунтується на поєднанні різних галузей виробництва в одній потужній організації для спрощення міжвиробничих зв'язків у межах технологічного процесу.

Умови застосування стратегії комбінування виробництва в промисловості — спеціалізація виробництва та його концентрація, високий рівень науково-технічного розвитку. Це дає змогу економічно вигідно використовувати великі обсяги відходів виробництва, ефективніше перероблювати обмежені сировинні ресурси.

Організаційні форми реалізації зазначеної стратегії — *комбінати* (металургійні, текстильні, деревообробні, будівельні тощо) — об'єднання, які випускають кінцевий продукт. Структурні частини комбінатів — виробництва, потужні спеціалізовані організації.

Назвемо *сутнісні характеристики* стратегії комбінування:

- технічне об'єднання різномірних виробництв у єдиний технологічний ланцюг;
- пропорційність виробництв за продуктивністю (потужністю);
- територіальна єдність підприємств;
- організаційно-економічна доцільність об'єднання виробництв;
- наявність якісних комунікацій між різними виробництвами;
- спільні допоміжні та сервісні виробництва.

Розглянемо *варіанти* стратегії комбінування виробництва.

Комбінування на основі послідовної переробки сировини до одержання готової продукції застосовують у чорній металургії, хімічній і текстильній промисловості. Наприклад, у чорній металургії предмет переробки для різних видів прокату — залізна руда. На першій стадії з неї в доменних печах виплавляють чавун, потім у сталеливарному виробництві його переплавляють на сталь, яку в прокатному виробництві перероблюють на сортовий або листовий прокат.

Комбінування на основі використання відходів виробництва поширене в деревообробній і харчовій промисловості, а також у виробництві кольорових металів. Наприклад, із мідної руди (піриту) виплавляють мідь, а з відходів переробки руди (сірчистого ангідриду) одержують сірку.

Комбінування на основі комплексної переробки застосовують у переробці органічної сировини (нафти, вугілля, торфу) та поліметалевих руд. Наприклад, на коксохімічних комбінатах унаслідок коксування вугілля отримують кокс (а також смолу, аміак, бензол, сірку)

та коксовий газ (а також водень, метан, етилен). При цьому вартість одержаного коксу становить 8–10 % загальної цінності інших отриманих продуктів.

Застосування стратегії комбінування у виробництві надає такі *переваги*:

- комплексне використання (переробка) відходів виробництва;
- одержання максимальної кількості корисних речовин (компонентів) із сировини;
- ефективне використання обмежених недешевих природних ресурсів;
- зменшення матеріалоемності продукції;
- розширення сировинної бази промисловості;
- зменшення шкоди природному середовищу.

12.2.2. Стратегії одиничного, серійного, масового та безупинного виробництва

Залежно від рівня спеціалізації робочих місць, обсягу та стабільності номенклатури продукції виділяють стратегії одиничного, серійного, масового та безупинного виробництва. Від типу виробничої стратегії залежить структура підприємств і цехів, характер завантаження робочих місць і руху предметів праці, особливості організації виробництва, технологічних процесів і устаткування, складу та кваліфікації кадрів.

Стратегія одиничного виробництва полягає у виготовленні широкої номенклатури виробів у одиничних екземплярах і має такі *особливості*:

- програма підприємства складається з широкої номенклатури виробів різного призначення, випуск кожного виробу заплановано в обмеженій кількості;
- номенклатура продукції у виробничій програмі різнотипна, нестабільна, що призводить до зменшення можливостей застосування стандартизованих конструкторсько-технологічних рішень;
- виготовляють багато складних, оригінальних деталей і мало — уніфікованих;
- замовлення на виробництво зазвичай не повторюються, тому витрати на детальну розробку технологічних процесів економічно не виправдані;

- брак спеціального устаткування робить економічно невиправданим забезпечення потрібної точності розмірів деталей, що призводить до збільшення обсягів кінцевої обробки в процесі складання, часто виконуваної вручну;
- технологічні процеси розроблюють для всієї операції, а потім деталізують безпосередньо у виробничих підрозділах, тому велику частину технологічного та планового керівництва перенесено із центрального апарату управління в цехи;
- підприємство широко застосовує універсальне обладнання, яке дає змогу обробляти багато деталей, а спеціальні верстати, напівавтомати й автомати використовують рідко;
- залучають висококваліфікованих працівників з різноманітними навичками, умінням працювати на складному універсальному обладнанні; для підвищення продуктивності праці та якості продукції за окремими фахівцями закріплюють певні види робіт;
- велика трудомісткість продукції, висока кваліфікація працівників, збільшені витрати матеріалів, пов'язані з великими допусками, підвищують собівартість виробів;
- виконання робіт на універсальному обладнанні, без спеціального устаткування, велика частка ручної праці суттєво збільшують тривалість виробничого циклу.

Варіант стратегії одиничного виробництва — **проектне виробництво**, тобто виготовлення широкої номенклатури виробів у одиничних кількостях через невизначені проміжки часу чи одноразово (наприклад, великі й масштабні будівельні проекти, космічні проекти, комплекси робіт).

Проектне виробництво має такі *особливості*:

- усі виробничі ресурси спрямовують на реалізацію одного чи кількох проектів;
- на випуск кожної одиниці продукції витрачають кілька місяців або років;
- продукт дуже великий, складний, унікальний, часто в єдиному екземплярі;
- потрібне обладнання, устаткування та персонал концентрують навколо продукту; після того, як їх роль у проекті закінчується, їх спрямовують на інші проекти.

Стратегія серійного виробництва полягає у виготовленні обмеженої номенклатури виробів партіями (серіями), повторюваними через певні періоди. Серійний тип виробництва найбільше поширений у промисловості; він має такі *особливості*:

- обмежена номенклатура продукції, але ширша порівняно з одиничним виробництвом;
- повторюваність випуску виробів; стабільність їх конструкції;
- можливість широкої уніфікації продукції та технологічних процесів, виготовлення стандартних деталей великими партіями, що зменшує їх собівартість;
- використання як універсального, так і спеціального високопродуктивного обладнання, налагодження його спеціальними фахівцями;
- економічна доцільність детальної розробки технологічних процесів обробки та складання, визначення режимів обробки, точних назв верстатів, технічних норм часу;
- високий рівень спеціалізації; за кожним робочим місцем закріплено виконання кількох певних деталейоперацій;
- запровадження циклічного графіку випуску продукції, чіткої послідовності обробки виробів у цехах, на виробничих ділянках, робочих місцях;
- середній рівень кваліфікації працівників.

Залежно від різноманітності номенклатури продукції, розміру партії виробів, періодичності її випуску, рівня спеціалізації робочих місць розрізняють дрібно-, середньо- та великосерійне виробництво.

Стратегія масового виробництва. Перехід від одиничного та серійного виробництва до масового сприяє застосуванню спеціального обладнання, технологічного устаткування, продуктивніших технологічних процесів, ефективних методів організації праці, механізації й автоматизації виробничих процесів. Усе це зумовлює підвищення продуктивності праці та зменшення собівартості продукції.

Стратегія масового виробництва полягає у виготовленні однотипної продукції у великих обсягах упродовж тривалого часу (наприклад, виготовлення автомобілів, тракторів, сільськогосподарських машин, телевізорів, холодильників, годинників).

Ця виробнича стратегія має такі *особливості*:

- обмеження номенклатури випуску виробів заводом або цехом до одного-двох найменувань;

- широке застосування в конструкціях виробів уніфікації, стандартизації, взаємозамінних елементів;
- нечасте змінення виробничої програми, супроводжуване зазвичай реконструкцією цеху чи підприємства;
- глибоке розроблення технологічних процесів, операції яких диференційовано до окремих переходів; їх виконують на спеціальному обладнанні за допомогою спеціалізованого устаткування;
- використання високопродуктивного обладнання (автоматів, агрегатних верстатів, автоматичних ліній), економічно доцільного за значних обсягів виробництва та диференціації технологічного процесу;
- використання замість універсального обладнання й устаткування спеціалізованого;
- закріплення за кожним робочим місцем небагатьох деталеоперацій;
- різке скорочення обсягу ручної праці, виключення довідних і припасовувальних робіт, залучення вузькоспеціалізованих працівників-операторів і висококваліфікованих робітників-наладників;
- великі витрати засобів і часу, перерви у випуску продукції підприємства за будь-яких змін конструкції виробів, технологічних процесів, систем планування, обліку й інших аспектів організаційно-технологічної діяльності підприємства;
- потреба в значній централізації всіх функцій керівництва (стандартні плани розроблює плановий відділ підприємства, технологічні процеси — відділ головного технолога тощо);
- переважно невисока кваліфікація працівників.

Стратегію безупинного виробництва застосовують у разі випуску великих обсягів високостандартизованої продукції в металургії, електроенергетиці, нафтопереробці, хімічній і харчовій промисловості, сфері послуг. Вона має такі *особливості*:

- ресурси безупинним потоком (24 години на добу) проходять через виробничу систему, перетворюючись на готову продукцію на її виході;
- виробництво та технічний контроль високоавтоматизовані, технологічні процеси інтегровані;
- зупинки технологічного процесу неприпустимі, їх наслідок — великі витрати на поновлення запуску виробництва;

- вироблена продукція однорідна, її вимірюють в умовних одиницях, погонних, квадратних і кубічних метрах, тоннах тощо;
- для проектування та впровадження безупинного виробництва потрібні високі капітальні витрати, тому обсяги випуску продукції мають бути великі, щоб їх окупити.

12.2.3. Стратегія постійного вдосконалення продукції та процесів

Стратегію постійного вдосконалення продукції та процесів (систему “Kaizen”) було розроблено й успішно реалізовано в японських компаніях, а потім вона набула поширення в США та країнах Європи.

Ця стратегія ґрунтується на тому, що незначні, але постійні, систематичні вдосконалення дають кумулятивний ефект, сприяють створенню конкурентних переваг. Для впровадження ідей і пропозицій персоналу, невеликих удосконалень не потрібні надсучасні технології, значні інвестиції; їх може реалізовувати кожен працівник компанії на своєму робочому місці. Зазначена стратегія допомагає використовувати досвід і здібності кожного працівника в потрібному напрямі. Керівництво компаній особливо схвалює Kaizen-пропозиції, спрямовані на зростання прибутку фірми завдяки збільшенню обороту та зменшенню витрат. Творчі ідеї працівників виробничих підрозділів дають підприємству змогу функціонувати без перевантажень, дефектів, затримок і перебоїв у виробничому процесі, а також підвищують продуктивність виробництва.

Працівники відділів продажу, маркетингу, сервісного обслуговування подають пропозиції щодо збільшення обороту. Вони стосуються підвищення ефективності реклами, сервісу, інформації про потреби, смаки та запити споживачів, особливості їхньої поведінки.

Основні завдання стратегії постійного вдосконалення такі:

- залучати всіх працівників, незалежно від посади, до активної участі в поданні пропозицій та генерації ідей, до прояву ініціативи;
- сприяти розвитку творчого потенціалу працівників, підвищувати їхній професійний і освітній рівень, забезпечувати кар’єрне зростання найбільш здібних та ініціативних;

- досягати корисного результату, позитивного економічного ефекту від пропозицій та ідей працівників.

Ефективне застосування стратегії постійного вдосконалення (системи “Kaizen”) можливе тільки за певних умов:

- коли власники та вище керівництво компанії зацікавлені в постійному вдосконаленні процесів і продукції;
- персонал бере участь у прибутках компанії;
- менеджери ставляться до підлеглих як до високопрофесійних активних фахівців – носіїв ідей і пропозицій, а не тупих, байдужих виконавців певних функцій, робочої сили;
- на робочі місця та посади добирають ініціативних, сумлінних, високомотивованих працівників і менеджерів;
- до переліку посадових обов’язків кожного працівника компанії включають пункт про обов’язок подавати ідеї та пропозиції з удосконалення процесів і діяльності на власній посаді чи робочому місці;
- персонал компанії спонукають постійно подавати ідеї та пропозиції;
- розглядають кожну подану пропозицію чи ідею, найперспективніші впроваджують;
- створено систему обліку й аналізу економічної ефективності поданих ідей і пропозицій, їх розробників матеріально та морально заохочують;
- сформовано корпоративну культуру, що сприяє розвитку в працівників активності, патріотизму та лояльності до компанії.

12.2.4. Стратегія скорочення тривалості виробничого циклу

Ефективність організації виробничого процесу в часі, досягнення стратегічних виробничих цілей залежить від тривалості **виробничого циклу** — календарного періоду з моменту запуску сировини та матеріалів у виробництво до виготовлення готової продукції. Щоб обґрунтовано скоротити тривалість виробничого циклу, потрібно проаналізувати всі його *структурні елементи*:

- час виконання технологічних операцій (перетворення предмета праці на продукцію);
- підготовчо-завершувальний час (ознайомлення працівника із завданням і здавання готової продукції);

- операційний цикл (час обробки однієї партії деталей на конкретній операції технологічного циклу);
- час проходження природних процесів (наприклад, охолодження металу, твердіння бетону тощо);
- час обслуговочих процесів (контрольних, складських, транспортних операцій);
- час перерв (між партіями, перерв очікування та комплектування, міжзмінних перерв, на обід, вихідні, свята тощо).

Стратегія скорочення тривалості виробничого циклу містить такі *складові*:

- 1) зменшення трудомісткості технологічних операцій:
 - завдяки удосконаленню конструкції продукції, підвищенню рівня її технологічності;
 - упровадженню найраціональніших ефективних технологічних процесів;
 - підвищенню рівня механізації, автоматизації, застосуванню робототехніки;
 - використанню досконалішого інструменту, ефективного спеціального й універсального устаткування;
 - добору оптимальних режимів обробки деталей;
- 2) зменшення тривалості природних процесів (твердіння бетону, висихання фарби, охолодження металів) унаслідок змін температури, примусової циркуляції повітря тощо;
- 3) збільшення кількості одночасно виконуваних робіт завдяки ефективному плануванню виробничого циклу, застосуванню універсального устаткування;
- 4) зменшення витрат часу на контроль, транспортування та складування деталей:
 - завдяки їх суміщенню в часі з технологічним циклом;
 - механізації й автоматизації транспортних і складських операцій, упровадженню автоматів, роботів, маніпуляторів, конвеєрів, автоматичних ліній;
 - переходу від суцільного контролю до вибіркового;
- 5) скорочення тривалості перерв:
 - за допомогою збільшення змінності роботи обладнання;
 - застосування паралельно-послідовного способу обробки партій деталей замість послідовного;
 - раціоналізації відпочинку працівників;
 - застосування ефективних систем оперативного-календарного планування;

б) проведення аналізу всіх елементів і етапів виробничого циклу для визначення способів його скорочення за допомогою зменшення партій деталей, визначення порядку запуску деталей в обробку, виключення перерв, спричинених незадовільною організацією виробництва на підприємстві [59; 71; 80].

12.2.5. Стратегія автоматизації виробничих процесів

В організації виробничого процесу можливі дві крайнощі: повністю ручне виробництво із залученням некваліфікованих працівників і повна автоматизація. На практиці їх співвідношення залежить від багатьох чинників: особливостей технологічного процесу, типу й обсягів випуску продукції, її собівартості, людських можливостей тощо. Присутність людей виправдана там, де потрібна гнучкість і треба приймати рішення, а автоматизація краща в разі виконання одноманітних повторюваних виробничих операцій.

Автоматизація виробництва — це процес, у ході якого всі операції, що потребують фізичних зусиль працівника, чи переважну їх більшість передано машинам, і вони виконуються без його безпосередньої участі (крім функцій програмування, налагодження, контролю та технічного обслуговування).

Є такі *варіанти* стратегії автоматизації виробництва:

1) автоматизація окремих операцій або їх груп із застосуванням напівавтоматів і автоматів, які виконують шкідливі, монотонні, трудомісткі виробничі операції. Напівавтомат — це машина, цикл роботи якої переривається автоматично після закінчення виконання операції і для його поновлення потрібне втручання робітника; автомат — саморегульована робоча машина, яка виконує всі операції;

2) упровадження автоматичних ліній — системи керувальних пристроїв і машин-автоматів, розміщених згідно з технологічним процесом і об'єднаних автоматичними приладами та пристроями для транспортування, контролю, нагромадження запасів, видалення відходів, а також управління. Є такі різновиди автоматичних ліній:

- з агрегатних верстатів;
- з універсальних верстатів — автоматів і напівавтоматів;
- зі спеціального устаткування, наприклад роторів;
- з багатоцільових верстатів;

3) застосування верстатів із числовим програмним керуванням, обробних центрів і автоматичних ліній, оснащених обладнанням із програмним керуванням;

4) застосування мікропроцесорної техніки, що дає змогу створити нову систему, яка водночас високопродуктивна, як автоматичні лінії, і задовольняє вимоги гнучкості виробничого процесу;

5) створення комплексно-автоматизованих дільниць, цехів і заводів із використанням електронно-обчислювальної техніки та комп'ютерних систем.

Упроваджуючи стратегії автоматизації виробничих процесів, слід зважувати на такі *аспекти*:

- найбільше піддаються автоматизації завдання, пов'язані з виконанням монотонної та безупинної роботи впродовж тривалого часу;
- неодмінна умова автоматизації — надзвичайно докладний опис завдань, тоді як люди можуть працювати з не зовсім визначеними й навіть неточними специфікаціями;
- автоматизація значно зменшує собівартість продукції та підвищує продуктивність праці;
- автоматизація процесів дає змогу збільшити обсяг випуску продукції та стабілізувати якість, але потребує великих витрат на початковому етапі;
- очевидна вада автоматизації великих виробництв — зменшення гнучкості процесів, що може негативно позначитися на конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом;
- із переходом до автоматизованого виробництва керівництво скорочує малокваліфікованих працівників, але при цьому зростає потреба у кваліфікованіших фахівцях, які можуть обслуговувати автоматизовані лінії, і витрати на їх утримання;
- масовий тип виробництва за своїми характеристиками (спеціалізацією робочих місць, чітким розподілом матеріальних потоків і виробів між робочими місцями та підрозділами, незмінністю конструкції виробів, високою стабільністю технологічних процесів) придатніший для автоматизації більшості процесів.

12.2.6. Стратегії управління матеріальними потоками у виробництві

Важливий напрям підвищення ефективності виробничої діяльності підприємств — створення інтегрованої системи регулювання та контролювання матеріальних потоків.

Матеріальний потік — це сукупність руху сировини, напівфабрикатів, готових виробів, з якими здійснюють логістичні операції (розвантаження, переміщення, пакування, транспортування тощо).

Залежно від умов і особливостей реалізації готової продукції є дві стратегії управління матеріальними потоками: виштовхування та витягування виробів.

Стратегія виштовхування виробів полягає в тому, що їх виготовлення починається на одному кінці виробничої лінії, проходить через послідовність технологічних операцій і закінчується обробкою на іншому кінці виробничого ланцюга. Вироби після закінчення обробки виштовхуються з однієї виробничої дільниці на наступну за централізованим розпорядженням згідно з виробничим планом, незалежно від готовності наступної виробничої дільниці прийняти їх на обробку (рис. 12.1).



Рис. 12.1. Стратегія виштовхування виробів

Стратегія виштовхування виробів доцільна на дефіцитному ринку, коли є повна впевненість у тому, що продукцію буде реалізовано. При цьому обладнання має бути добре завантажене, потрібно збільшувати виробничі серії та скорочувати номенклатуру продукції. Розробити жорсткий технологічний процес із наперед точно визначеними параметрами неможливо, тому на підприємствах має бути певний виробничий запас, який відіграє роль буфера та підвищує гнучкість виробничої системи.

Цю стратегію легше застосовувати тоді, коли в логістичній системі підприємства використано інформаційні технології.

Стратегія витягування виробів полягає в їх одержанні з попередньої дільниці, коли це потрібно. Центральна система управління не втручається в обмін матеріальними потоками між виробничими

підrozділами підприємства, не ставить їм поточних завдань. Згідно з планом працює тільки лінія кінцевого складання; від неї заявки на виробництво потрібних деталей надходять на попередні дільниці за допомогою спеціальних карток відбору чи виробничого замовлення (рис. 12.2). У картці відбору зазначають, скільки деталей потрібно взяти на попередній дільниці обробки, а в картці виробничого замовлення – скільки деталей треба виготовити на попередній дільниці.



Рис. 12.2. Стратегія витягування виробів

У місці складування деталі вантажать для перевезення в кількості, зазначеній у картках відбору. При цьому з ящиків знімають прикріплені до них картки замовлення, у яких зазначено, скільки потрібно виготовити нових деталей. План на виробничих дільницях складають щодня, будь-яке переміщення виробів без карток неможливе. Це сприяє водночас скороченню виробничих запасів і підвищенню гнучкості виробництва, швидкій адаптації підприємства до змін ділового оточення.

Цю стратегію застосовують у разі нестабільного та непередбачуваного попиту, коли стає не вигідно мати великі запаси, але обов'язково треба виконувати всі замовлення, що надходять. Стратегія витягування виробів доцільна й у разі випуску складної, дорогої продукції. Тоді варто почекати, поки споживач точно не сформулює власні вимоги. Зазначена стратегія не потребує тотальної комп'ютеризації виробництва, але потрібна сувора дисципліна постачання та висока відповідальність персоналу.

12.3. Організаційні механізми реалізації стратегії виробництва

12.3.1. Розробка виробничої програми

Для реалізації виробничої стратегії підприємства розробляють виробничу програму – календарний план роботи підприємства на

рік, у якому зазначено обсяг виготовлення та випуску продукції за номенклатурою, асортиментом і якістю в натуральному та вартісному виразі.

Формуючи виробничу програму підприємства, потрібно виконати такі завдання:

- вибрати пріоритети одних видів продукції перед іншими;
- збільшити чи зменшити плановані обсяги випуску певних видів продукції;
- оптимізувати загальний обсяг продукції за всією номенклатурою з огляду на динаміку ринкового попиту;
- визначити рівень концентрації та спеціалізації виробництва.

У ході розробки виробничої програми підприємства потрібно відповісти на такі *запитання*:

- Які види продукції та в яких обсягах виробляти?
- У які терміни продукція має бути готова до відправлення замовникам (покупцям)?
- Якої якості має бути продукція в плановому періоді?
- Скільки продукції може виробити підприємство додатково (обсяги, якість, асортимент) у разі надходження термінових замовлень?
- Яка нижня межа обсягу випуску продукції, за якої варто перейти в режим консервації чи зупинити підприємство (виробничий підрозділ) для модернізації?
- Які мають бути обсяги ресурсів для виробництва продукції?

Для розробки виробничої програми потрібні такі *вихідні дані*:

- рішення вищого керівництва підприємства про загальну та виробничу стратегію розвитку;
- статутні види діяльності підприємства з виробництва та реалізації продукції (робіт, послуг);
- результати фактичного виконання виробничої програми за попередні періоди;
- інформація про динаміку та структуру попиту на продукцію підприємства;
- дані про рекламатію, зауваження, скарги щодо якості продукції за попередній період;
- інформація про частки продукції в загальному обсязі її випуску за рівнями якості;
- статистика щодо обсягів реалізації продукції за попередній період (за місяцями, кварталами, товарними групами);

- розрахунки виробничої потужності підприємства;
- техніко-економічні норми, стандарти й нормативи.

Виробнича програма підприємства містить такі основні розділи.

1. *План виробництва товарної (валової) продукції (показники обсягів її випуску).*

Товарною називають готову продукцію, що пройшла всі стадії обробки, відповідає вимогам державних і галузевих стандартів (технічним умовам), яку прийнято службою технічного контролю якості, упаковано для відправлення, здано на склад постачальника та забезпечено здавальною документацією.

Обсяги товарної продукції в плані містять такі складові:

- вартість готових виробів, призначених для реалізації на сторону (для власного капітального будівництва та непромислових господарств власного підприємства);
- напівфабрикатів власного виробництва та продукції допоміжних виробів, призначених для реалізації на сторону;
- промислових робіт, виконаних згідно із зовнішніми замовленнями чи замовленнями непромислових господарств і підрозділів підприємства.

Валовою називають продукцію всіх видів і якості, яку випускає підприємство, незалежно від ступеня її готовності. До обсягів валової продукції належить товарна та незакінчена продукція, напівфабрикати власного виробництва, виконані промислові роботи й виробничі послуги.

2. *План випуску продукції на експорт* включає в себе показники обсягів випуску продукції підприємства, що відповідає вимогам постачання її на експорт згідно з умовами конкретних угод і контрактів.

3. *План підвищення якості продукції* містить показники поновлення асортименту та споживчих якостей продукції, обумовлених вимогами вітчизняних і міжнародних стандартів якості, інноваціями та динамікою технологічного розвитку підприємства. Відповідно до цих вимог передбачено змінення, зняття з виробництва та модернізацію застарілої продукції, поліпшення основних технічних характеристик вироблюваної продукції, дотримання вимог державних або галузевих стандартів, технічних умов та іншої технічної документації.

4. *План реалізації продукції* включає в себе показники обсягів реалізації продукції підприємства конкретним покупцям (замовникам) за результатами маркетингових досліджень. Реалізованою вважають

відвантаженою замовником і та прийняту ним продукцію, кошти за яку надійшли на рахунок підприємства.

Визначення потреби в ресурсах для виконання виробничої програми. Виробнича програма підприємства має бути забезпечена трудовими, матеріальним та фінансовими ресурсами. Ці ресурсні потреби відображено в планах щодо праці та заробітної плати, матеріально-технічного постачання, а також собівартості, прибутку та рентабельності.

План щодо праці та заробітної плати включає в себе розрахунок чисельності персоналу з урахуванням змінності його праці, на основі якого визначають розмір планового фонду оплати праці робітників.

Потрібну кількість робітників обчислюють за формулою

$$K_{\text{яв}}^{\text{зм}} = \frac{A}{H_{\text{обсл}}},$$

де $K_{\text{яв}}^{\text{зм}}$ — явочна кількість робітників у зміну; A — кількість однотипних верстатів; $H_{\text{обсл}}$ — норма обслуговування (кількість верстатів, апаратів, машин, які може обслужити за зміну один робітник).

У *плані матеріально-технічного постачання* зазначено потреби підприємства (виробничого підрозділу) у матеріально-технічних ресурсах: матеріалах, сировині, напівфабрикатах, паливі, енергоносіях тощо. Для визначення річної потреби в цих ресурсах використовують такі вихідні дані:

- планові витратні норми за всіма видами матеріальних і енергетичних ресурсів;
- річні обсяги виробництва продукції.

Сумарну потребу в кожному з ресурсів обчислюють за формулою

$$P_p = V_p H_p^{\text{нр}},$$

де P_p — потреба в ресурсі певного виду; V_p — річний обсяг виробництва підприємства (підрозділу); $H_p^{\text{нр}}$ — норма річної потреби в ресурсі.

План собівартості, прибутку та рентабельності вважають основою для систематизації даних про стан підприємства та задоволення його потреб у фінансових ресурсах. У розрахунках плану визначають амортизаційні відрахування як внутрішнє джерело фінансування, кошторис цехових витрат як загальну потребу в засобах для експлуатації виробництва, виторг від реалізації продукції як джерело формування прибутку та фондів підприємства.

12.3.2. Визначення виробничої потужності підприємства

На визначенні виробничої потужності підприємства ґрунтується формування його виробничої програми.

Виробнича потужність — це максимальна спроможність підприємства (підрозділу, об'єднання) випускати товарну продукцію в натуральних або вартісних одиницях, віднесених до певного періоду часу (зміни, доби, місяця, кварталу, року).

Для визначення виробничої потужності використовують такі *вихідні дані*:

- перелік виробничого обладнання та його кількість за видами;
- режим використання обладнання та виробничих площ;
- прогресивні норми продуктивності обладнання та трудомісткості виробів;
- кваліфікація робітників;
- запланована номенклатура й асортимент продукції, що безпосередньо впливають на трудомісткість продукції;

Найпростішими та найточнішими *вимірами виробничої потужності* вважають натуральні одиниці: кількість виробів за зміну, деталей за добу, тисяч штук за рік. Для продукції, що має широку асортиментну шкалу, виробничі потужності можна виражати в умовно-натуральних одиницях.

Як основу обчислення виробничої потужності беруть проектні чи технічні (паспортні) норми продуктивності обладнання та технічно обґрунтовані норми часу (виробітку). Якщо відома продуктивність обладнання, то виробничу потужність визначають за формулою

$$П = Ч_{\text{еф}} АН,$$

де $Ч_{\text{еф}}$ — ефективний (плановий) фонд часу роботи одиниці обладнання, год; $А$ — кількість однотипних апаратів, машин, агрегатів, установлених у цеху (на виробничій ділянці); $Н$ — годинна норма продуктивності одиниці обладнання згідно з паспортом підприємства-виробника, виражена в кінцевій продукції (т/год, м³/год, м²/год).

Залежно від головних виробничих цілей і стратегій їх досягнення виробничу потужність підприємства можна змінювати такими способами:

- замінювати застаріле чи аварійне обладнання новим;
- вводити в дію нові потужності;
- змінювати продуктивність обладнання, інтенсифікуючи режим його роботи чи змінюючи якість сировини;

- модернізувати обладнання (замінювати вузли, блоки, транспортні елементи тощо);
- змінювати структуру вихідних матеріалів, склад сировини чи напівфабрикатів тощо.;
- змінювати тривалість роботи обладнання впродовж планового періоду з урахуванням зупинок на ремонт, профілактики, технологічних перерв;
- підвищувати рівень спеціалізації виробництва;
- застосовувати різні режими роботи обладнання;
- ремонтувати обладнання та провадити його поточне обслуговування.

У практиці управління виробництвом розрізняють кілька *видів виробничої потужності*: проектну, пускову, фактичну, планову, вхідну та вихідну для періоду, балансову тощо.

Залежно від типу організації виробничого процесу, асортименту й номенклатури продукції для визначення виробничої потужності застосовують різні формули.

12.3.3. Контроль виконання виробничої програми

Виконання виробничої програми контролюють за допомогою планових і виконавчих балансів за розділами програми, системи поточного обліку та звітності, оперативного управління виробництвом, а також загальних і часткових показників.

Розглянемо спочатку **загальні показники контролю**.

1. *Коефіцієнти напруженості виробничої програми* (плановий і фактичний) визначають за формулами

$$K_{н}^{пл} = \frac{V_{пл}}{V_{норм}}; \quad K_{н}^ф = \frac{V_{ф}}{V_{норм}},$$

де $V_{пл}$, $V_{ф}$ — плановий і фактичний обсяг випуску продукції; $V_{норм}$ — нормативний обсяг випуску продукції.

2. *Рівень концентрації виробництва* визначають за допомогою таких показників:

- частки потужних підприємств у випуску продукції в галузі;
- середнього розміру підприємств у галузі;
- річного випуску продукції;
- середньорічної чисельності працівників;
- середньорічної вартості основних фондів;
- споживання всіх видів енергії за рік.

Залежно від галузі використовують різні показники:

- у галузях, де виготовляють один вид продукції, — натуральні (тонни, штуки, кубометри, метри тощо);
- у галузях, де виготовляють різноманітну продукцію (машинобудуванні, легкій і харчовій промисловості) — вартісні;
- у галузях із багатонаменклатурною продукцією — натуральні чи умовно-натуральні (тонни, умовні банки, умовні одиниці, штуки, кінські сили).

3. *Рівень спеціалізації виробництва*, яка виявляється в зосередженні випуску певної, зазвичай однорідної, продукції на одному підприємстві (у цеху, на виробничій дільниці) і може бути предметною, детальною, технологічною, стадійною, внутрішньовиробничою, галузевою, міжгалузевою, визначають за допомогою таких показників:

- частки основної (профільної) продукції в загальному випуску продукції цеху, підприємства, галузі;
- частки серійної продукції в обсязі її випуску;
- частки спеціалізованих цехів (виробничих дільниць) у складі підприємства;
- кількості видів деталеоперацій, виконуваних на одному робочому місці (виробничій дільниці).

Ці показники вимірюють у натуральних або вартісних одиницях.

Тепер розглянемо **часткові показники контролю** виробничої програми:

- коефіцієнти використання виробничої потужності (екстенсивного навантаження й інтенсивності роботи обладнання). У загальному вигляді коефіцієнт використання виробничої потужності визначають за формулою

$$K_{\text{вик}} = \frac{K_{\text{ф}}}{K_{\text{пл}}},$$

де $K_{\text{ф}}$ — фактичний випуск продукції на одиницю потужності; $K_{\text{пл}}$ — плановий випуск продукції на одиницю потужності;

- коефіцієнт завантаження обладнання; він допомагає виявити надлишок або дефіцит обладнання; його визначають як відношення фактично використаного фонду часу всього обладнання чи його груп до запланованого;
- продуктивність праці на одного робітника;
- частка продукції за категоріями її якості;
- темпи збільшення (зменшення) випуску продукції за її видами;

- фондовіддача основних засобів виробництва (відношення вартості продукції до середньорічної вартості виробничих фондів); її збільшення — одне з основних завдань підприємства;
- фондомісткість продукції — величина, обернена до фондовіддачі; вона показує частку вартості основних фондів, що припадають на кожну гривню вартості виробленої продукції. Фондомісткість має зменшуватись;
- фондооснащеність праці — відношення вартості основних виробничих фондів до кількості робітників (промислово-виробничого персоналу);
- коефіцієнт змінності використання обладнання — відношення машино-апарато-годин, відпрацьованих за добу, до кількості годин, відпрацьованих у найбільшій зміні;
- показники використання виробничих площ підприємства (загальної, виробничої, безпосередньо зайнятої обладнанням).

12.3.4. Формування виробничої структури підприємства

Для реалізації розробленої стратегії виробництва на підприємстві проектують певний тип **виробничої структури** — склад виробничих підрозділів підприємства (виробництв, цехів, господарств), їх взаємозв'язок, порядок і форми кооперації, співвідношення щодо чисельності працівників, вартості обладнання, територіального розміщення.

Раціональна виробнича структура підприємства забезпечує йому такі можливості:

- розширення та перепрофілювання виробництва без його зупинки;
- безперервність і прямоплінність виробництва;
- максимальну спеціалізацію виробничих підрозділів, пропорційність їх проектування;
- недублювання та нероздвінення підрозділів.

За формою спеціалізації підрозділів виділяють технологічну, предметну, мішану та концентричну виробничу структуру.

Технологічний (функціональний) тип виробничої структури застосовують у ході реалізації стратегії одиничного та дрібносерійного виробництва з широкою номенклатурою деталей. У межах такої структури створюють цехи та виробничі дільниці за принципом технологічної однорідності робіт і процесів, виконуваних під час виготовлення різноманітних виробів. Наприклад, на текстильних фаб-

риках є прядильні та ткацькі цехи, на машинобудівному заводі діють ливарний, ковальський і механічний цехи. Обладнання об'єднують в однотипні групи; наприклад, у механічному цеху на одній дільниці можуть бути зосереджені тільки токарні верстати, на іншій – фрезерні тощо (рис. 12.3).

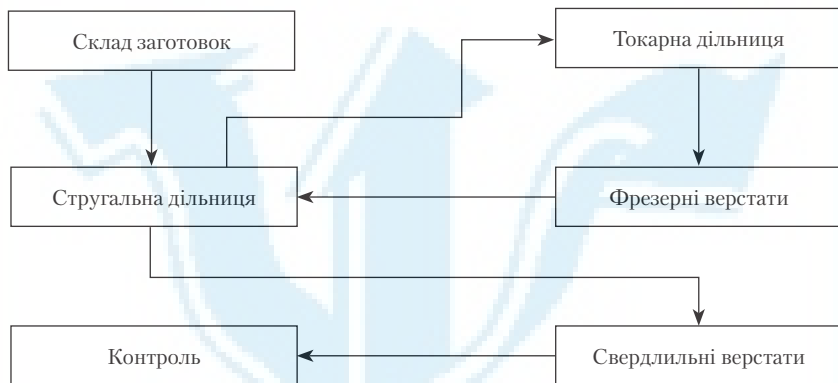


Рис. 12.3. Рух предметів праці у виробничій структурі технологічного типу

Технологічний тип виробничої структури має такі *переваги*:

- висока кваліфікація робітників;
- полегшується керівництво цехом, виробничими дільницями;
- можливість маневрувати людьми;
- у разі надмірного завантаження одного верстата роботу можна передати на будь-який вільний.

Така структура має й *недоліки*:

- продукція проходить достатньо довгий і складний шлях від однієї дільниці до іншої;
- у разі широкої номенклатури вироблюваної продукції потрібно багато часу на переналадження обладнання;
- ніхто не відповідає за якість виробу загалом, тому що на кожній виробничій дільниці виконуються тільки окремі операції.

Предметний (продуктовий) тип виробничої структури застосовують, реалізуючи стратегію великосерійного та масового виробництва в разі відносно постійної та вузької номенклатури виробів.

За такої структури виробничі дільниці та цехи спеціалізуються на виготовленні певних виробів або їх складових. Наприклад, на автомобільному заводі створюють цехи двигунів, шасі, рам тощо. Обладнання в цехах розміщують відповідно до послідовності виконання технологічних операцій, щоб забезпечити пряmolінійність руху виробів (рис. 12.4). Предметні цехи (дільниці) зазвичай оснащено всім обладнанням, потрібним для виготовлення продукції. Це створює умови для організації поточних виробничих ліній.

Предметний тип виробничої структури має такі *переваги*:

- скорочується шлях руху виробів та зменшуються витрати часу на їх транспортування в ході виробничого процесу;
- виникають передумови для організації поточних і автоматичних ліній;
- повніше використовується обладнання;
- підвищується кваліфікація працівників, поліпшується організація праці;
- зростає відповідальність за якість виробленої продукції.

Отже, застосування предметної виробничої структури сприяє зростанню продуктивності праці та зменшенню собівартості продукції.

Однак така виробнича структура має й *недоліки*:

- ускладнюється структура цехів, виробничих дільниць, у яких виконуються різноманітні технологічні операції, а також керівництво ними;
- через невеликі обсяги роботи обладнання на окремих операціях не повністю завантажено.

Мішаний (предметно-технологічний) тип виробничої структури властивий великим машинобудівним підприємствам, які реалізують стратегію масового та серійного виробництва. Заготівельні цехи (штампувальний, пресовий, ковальський) таких підприємств спеціалізовано за технологічним принципом, а обробні (механічний, збиральний, термічний) — за предметним.

Концентричний тип виробничої структури застосовують у разі виготовлення продукції, яку в ході виробничого процесу неможливо транспортувати, переміщувати (літаків, суден, будинків, мостів тощо). Об'єкт праці залишається на одному місці (наприклад, на будівельному майданчику); там зосереджують виробниче обладнання, потрібні матеріальні ресурси, робітників. Така структура властива стратегії одиничного (проектного) виробництва.

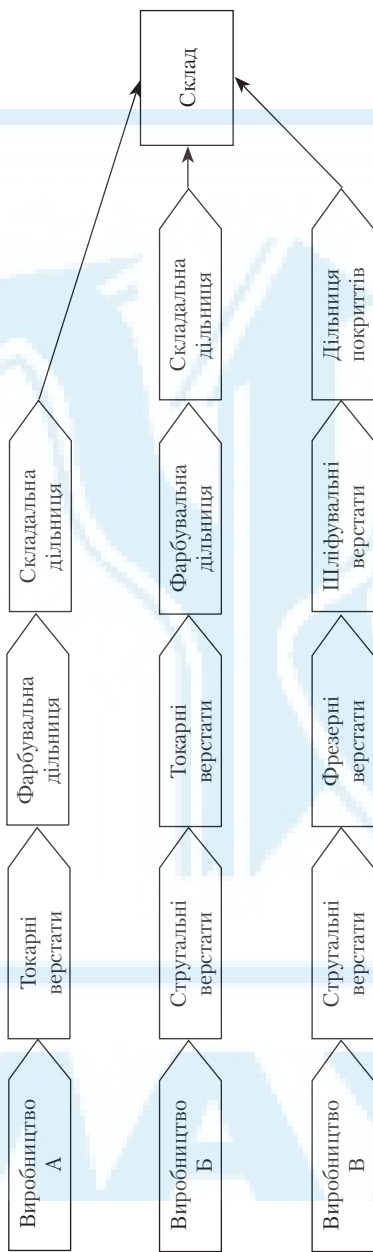


Рис. 12.4. Варіант організації предметної (продуктової) виробничої структури

Створюючи виробничу структуру підприємства, потрібно аналізувати такі її *характеристики та показники*:

- співвідношення між основними, допоміжними та сервісними виробництвами (частку основних, допоміжних і сервісних підрозділів за кількістю працівників, обладнання, розміром виробничих площ, вартістю основних фондів);
- розміри виробничих ланок (обсяг випуску продукції, кількість і вартість основних виробничих фондів, потужність технологічного обладнання);
- ступінь централізації окремих виробництв (відношення обсягів робіт, виконуваних у спеціалізованих підрозділах, до загальних обсягів робіт такого виду);
- пропорційність виробничих ланок підприємства (співвідношення робочих місць, виробничих дільниць і цехів, пов'язаних процесом виробництва, за виробничою потужністю та трудомісткістю). Аналіз пропорційності дає змогу виявити виробничі ланки з недостатніми та надмірними потужностями;
- рівень спеціалізації окремих виробничих ланок (частка предметно, подетально й технологічно спеціалізованих підрозділів, рівень спеціалізації робочих місць);
- характер взаємозв'язків між підрозділами (кількість підрозділів, через які проходить предмет праці до перетворення його на готовий продукт, довжина транспортних маршрутів руху напівфабрикатів, вантажообіг між підрозділами);
- ефективність просторового розміщення підприємства (коєфіцієнти забудови, використання площі виробничих приміщень або територій: наприклад, відношення площі, зайнятої будовами, спорудами та всім обладнанням, до загальної площі підприємства).

Ефективність реалізації стратегії виробництва суттєво залежить від раціональності виробничої структури підприємства. Будуючи нові підприємства, реконструюючи чи розширюючи ті, що вже діють, змінюючи профіль їх виробництва чи починаючи випускати нову продукцію, можна *вдосконалювати виробничу структуру в таких напрямках*:

- регулярно вивчати досягнення в проектуванні та розвитку виробничих структур;
- оптимізувати чисельність і розміри виробничих підрозділів підприємства;

- поглиблювати спеціалізацію основного виробництва;
- раціоналізувати співвідношення між основними, допоміжними та сервісними підрозділами;
- забезпечувати конструктивну однорідність вироблюваної продукції;
- раціонально проектувати підрозділи та генеральний план підприємства;
- підвищувати рівень автоматизації виробництва;
- забезпечувати відповідність виробничої структури підприємства принципу пропорційності за виробничими потужностями, прогресивності технологічних процесів, а також рівню автоматизації, кваліфікації кадрів;
- забезпечувати відповідність виробничої структури принципу прямоплінності технологічних процесів, щоб скоротити час і шлях проходження предметів праці;
- створювати всередині великого підприємства (об'єднання, корпорації) юридично самостійні дрібні організації з предметною чи технологічною спеціалізацією виробництва;
- розширювати кооперацію щодо обслуговування виробництва;
- додержувати графіків планово-попереджувальних ремонтів основних виробничих фондів підприємства, скорочувати тривалість ремонтів, підвищувати їх якість.

Контрольні питання та завдання

1. Місце стратегії виробництва в системі управління підприємства.
2. Рішення, які приймають у межах стратегії виробництва.
3. Зміст і показники оцінки стратегічних виробничих цілей підприємства.
4. Конкурентні переваги, на яких ґрунтується ефективна стратегія виробництва.
5. Зробіть порівняльну характеристику стратегії концентрації, спеціалізації та комбінування виробництва.
6. Особливості стратегії одиничного виробництва.
7. Зміст і умови реалізації стратегії постійного вдосконалення продукції та процесів.
8. Назвіть можливі варіанти стратегії автоматизації виробничих процесів.

9. Особливості стратегій управління матеріальними потоками у виробництві.
10. Назвіть розділи виробничої програми підприємства.
11. Визначення виробничої потужності підприємства.
12. Показники, використовувані для контролю виконання виробничої програми.
13. Запропонуйте пропозиції щодо скорочення виробничого (операційного) циклу на обраному вами підприємстві.
14. Проаналізуйте відповідність виробничої структури обраного вами підприємства його стратегії виробництва..

Контрольні тести

Варіант 1

1. До стратегій управління матеріальними потоками у виробництві належать такі:

- 1) одиничного, серійного та масового виробництва;
- 2) технологічна, продуктова та концентрична;
- 3) виштовхування та витягування виробів;
- 4) концентрації, спеціалізації та комбінування виробництва.

2. Є такі загальні показники контролю виконання виробничої програми:

- 1) фондвіддача основних засобів виробництва, фондооснащеність праці, коефіцієнт змінності використання обладнання й інші;
- 2) кількість порушень трудової дисципліни, рівень плинності персоналу, показники використання виробничих площ підприємства;
- 3) коефіцієнт напруженості виробничої програми, рівень концентрації виробництва та його спеціалізації, інші;
- 4) коефіцієнт завантаження обладнання, темпи збільшення (зменшення) обсягу випуску продукції за її видами, частка продукції за категоріями її якості.

3. Номенклатура продукції різнотипна, нестабільна; велика кількість складних, оригінальних і незначне використання уніфікованих деталей — це особливості стратегії:

- 1) одиничного виробництва;

- 2) серійного;
- 3) масового;
- 4) безупинного.

4. Зазначте основні варіанти стратегії спеціалізації виробництва:

- 1) горизонтальна, вертикальна, концентрична;
- 2) одинична, серійна, масова;
- 3) профільна, непрофільна, мішана;
- 4) предметна, подетальна, технологічна.

5. Стратегії виштовхування виробів властиві:

- 1) поєднання розподілу праці та концентрації однорідних операцій або продукції;
- 2) певний тиск керівників виробничих підрозділів на фахівців технічного контролю;
- 3) проходження виробів через послідовні технологічні операції згідно з централізованим виробничим планом, незалежно від готовності виробничих підрозділів;
- 4) одержання виробів із попередньої дільниці, коли це потрібно.

Варіант 2

1. Основа стратегії комбінування виробництва — це:

- 1) зосередження випуску одного чи кількох аналогічних видів продукції на потужному підприємстві;
- 2) поєднання різних галузей виробництва в одній потужній організації для спрощення міжвиробничих зв'язків у межах технологічного процесу;
- 3) зосередження діяльності на відносно вузьких, спеціальних напрямках, окремих технологічних операціях або видах продукції;
- 4) проникнення підприємства в інші галузі виробництва продукції.

2. До часткових показників контролю виконання виробничої програми належать такі:

- 1) об'єктивність, безперервність, плановість, ефективність;
- 2) коефіцієнти використання виробничої потужності та завантаження обладнання, продуктивність праці на одного робітника й інші;

- 3) рівень спеціалізації виробництва та його концентрації, коефіцієнти напруженості виробничої програми;
- 4) ступінь централізації управління виробничим процесом, коефіцієнт диверсифікації виробництва, обсяг виробничих запасів.

3. Широке застосування в конструкціях виробів уніфікації, стандартизації, взаємозамінних елементів властиве:

- 1) стратегії безупинного виробництва;
- 2) масового;
- 3) серійного;
- 4) одиночного.

4. У разі застосування стратегії концентрації виробництва:

- 1) підприємство зосереджується на відносно вузьких спеціальних напрямках, окремих технологічних операціях або видах продукції;
- 2) в одній потужній організації поєднано різні галузі виробництва;
- 3) підприємство зосереджується на випуску одного чи кількох аналогічних видів продукції; при цьому збільшуються його розміри, вартість основних фондів, чисельність працівників;
- 4) підвищується потужність машин і обладнання, збільшуються обсяги виробництва продукції та вартість основних фондів.

5. До стратегічних виробничих цілей підприємства належать такі:

- 1) зменшення виробничих витрат, підвищення якості виробництва, забезпечення відповідності виробництва попиту;
- 2) збільшення обсягу продажу продукції та частки галузевого ринку, формування позитивного іміджу;
- 3) підвищення прибутковості та рівня рентабельності;
- 4) підвищення кваліфікації персоналу, створення ефективних систем мотивації, комфортних умов на робочому місці.

КАДРОВА СТРАТЕГІЯ

13.1. Сутність і роль кадрової стратегії в розвитку організації

Кадрова стратегія — це комплекс організаційних рішень і заходів, спрямованих на розробку та реалізацію найважливіших кадрових цілей підприємства.

Місце та роль кадрової стратегії в системі управління підприємства характеризують такі положення:

- кадрова стратегія належить до функціональних, підпорядкованих завданню реалізації головної стратегії підприємства; вона впливає з останньої, розвиває, деталізує її та забезпечує потрібними людськими ресурсами;
- кадрова стратегія пов'язана з іншими функціональними стратегіями: фінансовою, виробничою, маркетинговою, інноваційною тощо;
- це форма практичної реалізації кадрової політики підприємства (рис. 13.1).



Рис. 13.1. Місце кадрової стратегії в системі управління організацією

Розробляючи та реалізуючи кадрову стратегію, керівник має дотримуватися таких *принципів*, як обумовленість кадрової політики цілями виробництва, системність, прозорість, недискримінація за віком, статтю, релігією, національністю.

Об'єкт кадрової стратегії — персонал, люди, які працюють на підприємстві. На відміну від інших основних факторів виробництва, працівники мають інтелект; вони не механічно, а емоційно, усвідомлено та критично реагують на управлінський вплив. Найчастіше люди приходять на підприємство свідомо, із певними цілями та намірами, суб'єктивними інтересами та сподіваннями, що підприємство допоможе їх реалізувати. Багато працівників можуть удосконалювати й розвивати свої ділові та професійні якості, а отже сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Кадрову стратегію організації розробляють з огляду на вплив комплексу *факторів*:

а) зовнішніх:

- трудового законодавства країни;
- стану економічної кон'юнктури;
- стану та перспектив розвитку ринку праці;
- відносин із профспілками.

б) внутрішніх:

- головних цілей і загальної стратегії розвитку організації, її кадрової політики;
- типу організаційної структури управління;
- фінансового стану підприємства;
- територіального розміщення підрозділів;
- чисельності та якості персоналу підприємства;
- організаційної культури;
- рівня оплати праці;
- міжособистісних відносин, морально-психологічного клімату в колективі [26; 30; 42].

Розробка кадрової стратегії та планів організаційно-технічних заходів з її реалізації по суті являє собою процес планування людських ресурсів, у ході якого розв'язують такі проблеми: скільки фахівців потрібно підприємству, якої кваліфікації, коли, де та за якою ціною.

У межах кадрової стратегії підприємства виконуються такі *завдання*:

- формують вимоги до професійних якостей персоналу на основі аналізу ділового середовища та прогнозу перспектив розвитку підприємства;

- проектують нові кадрові підрозділи та розробляють організаційні механізми управління персоналом;
- розробляють систему організації оплати праці, матеріального та морального стимулювання працівників у контексті стратегії розвитку підприємства;
- оцінюють і обирають варіанти залучення, використання, розвитку, переміщення та звільнення персоналу;
- визначають напрями розвитку та способи підвищення кваліфікації кадрів у зв'язку з переходом до нової технології виробництва, виходом на нові ринки, проникненням у нові сфери бізнесу;
- стимулюють своєчасне звільнення підприємства від осіб, які не відповідають сучасним вимогам і не спроможні опанувати нові технології;
- поліпшують морально-психологічний клімат у колективі, залучають персонал до участі в управлінні організацією.

Стратегічний підхід до управління персоналом позитивно впливає на досягнення головних результатів підприємства завдяки таким заходам:

- *оптимізації використання персоналу* — виявленню та продуктивному застосуванню потенціалу працівників за допомогою розширення їх посадових обов'язків, переведення на інші посадові місця, реорганізації виробничих процесів;
- *удосконаленню процесу приймання на роботу* — пошуку та добору кандидатів на плановій основі, щоб зменшити витрати й попередити кризові ситуації, пов'язані з дефіцитом працівників відповідної кваліфікації;
- *організації професійного навчання* та перепідготовки персоналу підприємства відповідно до цілей його розвитку, що дає змогу забезпечувати потрібну кваліфікацію працівників і реалізувати бізнес-проекти з найменшими витратами;
- *створенню основи для реалізації інших програм управління персоналом* — змінінню чисельності та кваліфікаційної структури, професійного розвитку та стимулювання персоналу тощо;
- *скороченню загальних витрат на робочу силу* завдяки продуманій і послідовній політиці на ринку праці. Знання власних потреб у персоналі на тривалу перспективу надає підприємству значну перевагу перед конкурентами та можливість ефективно розвиватися [55; 94; 96].

13.2. Типи кадрових стратегій

Оскільки для формування кадрів підприємства потрібні не однозначні рішення, а вибір із можливих альтернатив, то слід ставити питання про найефективніший тип кадрової стратегії як інструменту кадрової політики (рис. 13.2).



Рис. 13.2. Типи кадрових стратегій організації

Залежно від основної стратегії розвитку підприємства розрізняють кадрові стратегії забезпечення низьких витрат, диференціації, фокусування, інтеграції та диверсифікації.

Кадрову стратегію забезпечення низьких витрат застосовують підприємства, які виробляють великі обсяги стандартних товарів середньої якості та розширюють ринки збуту завдяки низьким цінам. Для її застосування підприємство має орієнтуватися переважно на залучення та закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації. Немає потреби залучати наукові кадри з високим творчим потенціалом. Від менеджерів очікують якостей, притаманних успішним адміністраторам.

Кадрова стратегія забезпечення диференціації доцільна для підприємств, які виробляють різні варіанти високоякісної марочної

продукції для ринку з різноманітним попитом. Щоб реалізувати її (провадити маркетингові дослідження, розробляти й просувати продукцію на кожному сегменті ринку), потрібні фахівці високої кваліфікації — спеціалісти з маркетингу, технологи, економісти, дослідники, розробники. Від менеджерів очікують лідерських якостей, підприємницького підходу до управління.

Кадрова стратегія забезпечення фокусування найефективніша для підприємств, які зосереджують свої зусилля на окремих сегментах ринку (групах покупців, товарах, потребах тощо). У цьому разі підприємству потрібні фахівці вузької спеціалізації, які досконало знають цільовий сегмент, потреби покупців (клієнтів) і характеристики продукції.

У власному розвитку організації проходять кілька **стадій**: початку діяльності, динамічного зростання, стабілізації (зрілості), скорочення та ліквідації. Для реалізації основної стратегії розвитку на кожній стадії застосовують різні варіанти кадрової стратегії.

Кадрова стратегія на початку діяльності організації (на етапі розвитку нового напрямку діяльності, започаткування нового бізнесу, створення нової організації) доцільна для підприємств, що тільки починають діяти на ринку (у них достатньо проектів, але мало ресурсів для їх реалізації), і для фірм, які можуть дозволити собі інвестувати фінансові ресурси у високоризиковані проекти.

Для кадрового забезпечення цієї стратегії (її ще називають **стратегією підприємництва**) організації потрібні працівники-новатори, які швидко приймають рішення, беруть на себе відповідальність за управлінські ризики, згодні довго й інтенсивно працювати, підтримують ідеї та політику підприємства. На роботу приймають переважно молодих ініціативних людей із високим потенціалом і компетенцією. Оцінювання їхньої діяльності мало формалізоване, його виконують здебільшого за індивідуальними результатами. Керівництво заохочує підвищення кваліфікації працівників. Можливості зростання та індивідуального розвитку достатньо великі, тому що стратегія організації ґрунтується на високому індивідуальному потенціалі працівників.

Кадрова стратегія під час динамічного зростання організації властива молодим організаціям, які прагнуть у короткі терміни стати лідерами галузі, незалежно від сфери їх діяльності. Бізнес цих підприємств постійно та швидко зростає. Така стратегія дає фірмі конкурентні переваги завдяки активному проникненню на нові ринки,

диверсифікації виробництва, постійним інноваціям. Вона дає змогу залучати персонал особливо високої кваліфікації, із творчими та підприємницькими якостями. Питання закріплення кадрів за посадами не так важливе на цьому етапі, тому що часто персонал лише формується.

Зазначена стратегія має такі *переваги*:

- створення ефективної системи оплати праці та мотивації;
- формування сприятливого морально-психологічного клімату в організації;
- постійне підвищення кваліфікації персоналу;
- забезпечення можливостей службового та професійного зростання.

Проблеми перепідготовки та соціальних гарантій у межах реалізації цієї кадрової стратегії не мають великого значення.

Кадрова стратегія під час стабільного зростання організації.

На етапі стабільного зростання (зрілості) керівництво підприємства сподівається одержувати постійний прибуток, налагодивши виробництво популярної високоякісної продукції. Основне завдання організації на цьому етапі — виробляти більше продукції з мінімальними витратами.

Зазначена стратегія має такі *особливості*:

- керівництво застосовує чіткі процедури та правила, регулярно та жорстко контролює наймання та добір персоналу;
- приймають тільки тих фахівців, у компетенції яких організація зацікавлена саме тепер, і які готові негайно почати виконувати посадові обов'язки;
- персонал залучають до участі в управлінні тільки в разі зниження якості продукції, зменшення прибутків, щоб розв'язати ці проблеми;
- великого значення для організації набувають процеси внутрішнього переміщення кадрів, їх перенавчання, посилення соціальних гарантій, звільнення працівників пенсійного віку.

Для реалізації кадрової стратегії цього типу потрібні менеджери-адміністратори, які ефективно працюють у бюрократичних організаціях.

Кадрова стратегія під час скорочення та ліквідації бізнесу організації має такі особливості:

- персонал не залучають до розробки та реалізації рішень;
- додатково фахівців не набирають, підвищення кваліфікації робітників не організують;

- працівників винагороджують лише відповідно до посадових окладів, ніякі інші форми стимулювання не застосовують;
- оцінка фахівців ґрунтується на критеріях, розроблених з огляду на потребу скорочення діяльності;
- керівництво масово звільняє працівників, допомагає їм працевлаштуватися, стимулює достроковий вихід на пенсію, зберігаючи найціннішу частину персоналу, яка відповідає майбутнім напрямам роботи.

Цей вид кадрової стратегії потребує поєднання підприємницьких і адміністраторських якостей у менеджерів, жорсткості, щоб урятувати організацію від краху.

До **операційних кадрових стратегій** відносять стратегії залучення, навчання, розвитку, стимулювання та скорочення персоналу [55; 56; 77].

Стратегії залучення персоналу. Важливий напрям кадрової роботи — добір нових працівників під час створення та розширення фірми, змінення напрямів і характеру її виробничої діяльності, звільнення та переміщення персоналу. Є такі *варіанти* стратегії залучення персоналу:

- стратегія альтернативи наймання;
- внутрішнього добору;
- зовнішнього добору.

Перш ніж прийняти рішення про добір нових працівників, доцільно застосувати *стратегію альтернативи наймання*, у межах якої можна використовувати такі засоби:

- понаднормова робота персоналу;
- підвищення інтенсивності праці;
- тимчасовий добір;
- структурна реорганізація, застосування нових схем виробництва;
- залучення спеціалізованих фірм для окремих видів діяльності.

Після того, як можливості стратегії альтернативи наймання використано, можна застосувати *стратегію внутрішнього добору* персоналу, наприклад:

- оголошення про набір на роботу у внутрішньоорганізаційних засобах інформації;
- створення та використання кадрового резерву;
- залучення випускників навчальних закладів і центрів, які пройшли підготовку та перепідготовку;
- поєднання працівниками посад і робіт.

Стратегія зовнішнього добору містить такі заходи:

- запрошення працівників, прізвища яких занесено до списків очікування (карток, банків даних про зовнішніх кандидатів);
- звернення до місцевих центрів зайнятості;
- користування послугами кадрових агенцій;
- самостійний пошук кандидатів через засоби масової інформації;
- звернення до профільних навчальних закладів;
- пошук потрібних працівників через клієнтів, постачальників, інших бізнес-партнерів організації.

На практиці всі названі стратегії залучення персоналу поєднують, застосовують комплексно. Їх сильні та слабкі сторони зазначено в табл 13.1.

Таблиця 13.1

Порівняльна характеристика стратегій внутрішнього та зовнішнього добору персоналу

Характеристика	Стратегія	
	внутрішнього добору	зовнішнього добору
1	2	3
Переваги	Скорочуються витрати на наймання Керівництво знає сильні та слабкі сторони працівників Зростає лояльність персоналу до фірми Працівники добре адаптовані до умов праці Персонал мало опирається інноваціям Конкуренти не можуть спостерігати за найманням Імідж фірми на ринку праці хороший	Персонал добирають із багатьох кандидатів Виникають нові ідеї та методи роботи Загроза виникнення інтриг усередині підприємства невелика Витрати на наймання потрібних працівників (передусім масових професій) невисокі Терміни наймання потрібних фахівців невеликі Довгострокове кадрове планування не потрібне
Недоліки	Немає нових, свіжих ідей Можуть нагромаджуватися негативні ефекти складних міжособистісних відносин працівників	Адаптація нових працівників триває довго та дорого коштує Погіршується моральний клімат серед досвідчених працівників

1	2	3
	<p>Колишні колеги погано ставляться до підвищених працівників</p> <p>Витрати на навчання та підвищення кваліфікації власного персоналу надто великі, є ризик утратити інвестиції в підготовку персоналу</p> <p>Наймання працівників потрібної кваліфікації триває довго</p> <p>Потрібне довгострокове кадрове планування</p>	<p>Ділові якості нових працівників точно не відомі</p> <p>Конкуренти можуть спостерігати за найманням</p> <p>Ті, хто давно працює, опираються інноваціям</p> <p>Можна втратити багато ключових фахівців</p> <p>Тимчасового знижується продуктивність праці нових працівників</p>

Стратегії навчання та розвитку персоналу. В організаціях є потреба в постійному *професійному розвитку персоналу* — процесі підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, заміщення посад, виконання нових завдань у складі організації для підвищення її конкурентоспроможності.

Навчання та професійний розвиток позитивно впливають на персонал. Працівники підвищують кваліфікацію, набувають нових знань і навичок, стають більш конкурентоспроможними на ринку праці, у них виникають додаткові можливості для професійного зростання як в організації, так і поза нею.

Для професійного розвитку персоналу керівники організацій мають виконувати такі *завдання*:

- підтримувати потрібний рівень кваліфікації персоналу підприємства з урахуванням перспектив його розвитку;
- підвищувати конкурентоспроможність продукції та послуг підприємства на основі сучасних технологій, ефективних методів організації праці, управління та виробництва;
- провадити кадрову підтримку переобладнання робочих місць підприємства, щоб забезпечити зростання продуктивності праці, досягнення сучасного рівня виробництва;
- готувати працівників до можливого заміщення нових посад;
- створювати умови для професійного зростання, самореалізації працівників на основі підвищення мотивації до праці,

використання новітніх вітчизняних і зарубіжних програм, засобів і технологій навчання [26; 55; 77].

Для розв'язання названих завдань керівництво організацій може застосувати різні стратегії навчання та розвитку персоналу, поєднуючи в їх межах потрібні форми й методи проведення занять (табл. 13.2).

Таблиця 13.2

Стратегії навчання та розвитку персоналу

Ознака класифікації	Варіанти стратегій
Категорія персоналу	Навчання та підвищення кваліфікації вищого керівного складу компанії та підприємств
	Фахівців інженерно-технічного складу й керівників середнього та низового рівня
	Робітників і службовців
Місце навчання та розвитку	На робочому місці (у межах підприємства)
	Поза робочим місцем (за межами підприємства)
Спосіб фінансування	За власні кошти
	За кошти організації

Навчання персоналу *на робочому місці* організують у межах підприємства тільки для своїх працівників (із відривом чи без відриву від праці).

У навчанні без відриву від виконання поточних трудових обов'язків застосовують такі методи:

- передавання досвіду (наставництво);
- переведення на інше робоче місце для підвищення кваліфікації (ротацію);
- делегування повноважень;
- надання складних завдань.

Підготовка з відривом від поточних трудових обов'язків може набирати таких організаційних форм, як тренінг, цільові програми, ступенева підготовка, програмно-модульна підготовка та ін.

Підготовка персоналу на робочому місці має такі переваги:

- можна цілеспрямовано розвивати навички та здібності працівників відповідно до особливостей і умов підприємства;

- є можливість досягнути стратегічної мети — інтеграції інтересів персоналу із завданнями та цілями організації;
- можна ефективно використовувати технологічне обладнання підприємства;
- така підготовка економічно вигідна, якщо багато працівників мають однакову потребу в навчанні та є кошти й викладачі, які можуть провести навчання на підприємстві;
- навчальний матеріал безпосередньо пов'язаний із посадовими обов'язками персоналу, що дає змогу використовувати одержані знання для кращого виконання робочих завдань.

Недоліки підготовки персоналу на робочому місці такі:

- учасники навчання зустрічаються тільки з колегами по роботі на підприємстві;
- керівництво часто відриває персонал від навчання, щоб розв'язувати поточні організаційні проблеми;
- учасники навчання можуть ухилятися від відкритого та чесного обговорення деяких питань і проблем у присутності колег і керівництва.

Стратегію навчання *поза робочим місцем* реалізують за допомогою зовнішніх навчальних структур із використанням усіх відомих форм і методів занять. Вона має такі переваги:

- можна надати працівникам ширші теоретичні знання в навчальних закладах;
- працівники можуть обмінюватись інформацією, досвідом розв'язання проблем із колегами з інших організацій;
- їх ніхто не викликає в підрозділи для вирішення робочих проблем;
- можна використовувати сучасне навчальне обладнання, недоступне для підприємства;
- ця стратегія економічно вигідна, якщо багато працівників організації мають потребу в навчанні;
- учасники навчання більш охоче обговорюють проблеми підприємства.

Слабке місце організації навчання за межами підприємства — відірваність змісту занять від потреб практичної діяльності працівників.

Стратегії скорочення персоналу. Потреба в скороченні чисельності працівників фірми може бути зумовлена різними обставинами (як внутрішніми, так і зовнішніми):

- зменшення попиту на продукцію організації;
- раціоналізацією виробництва;
- потребою зменшити кількість працівників;
- невідповідністю персоналу вимогам, які організація висуває до виконавців;
- низькою продуктивністю та якістю праці.

Скорочення чисельності персоналу — вимушений і непростий у соціальному аспекті процес, тому керівництво має додержувати трудового законодавства, чітких і об'єктивних критеріїв добору персоналу та його прив'язки до робочих місць, а також принципів відкритості, інформування, компенсації та допомоги в працевлаштуванні.

У провідних зарубіжних компаніях застосовують кілька *варіантів* стратегії скорочення персоналу:

- часткового (внутрішнього) вивільнення;
- стимулювання звільнення працівників за власним бажанням;
- скорочення персоналу за ініціативою адміністрації;
- поступового пенсіонування працівників.

Стратегія *часткового (внутрішнього) вивільнення* дає змогу за допомогою гнучкої політики зайнятості пом'якшити процес скорочення чисельності персоналу. За часткового вивільнення зменшуються обсяги виконуваних робіт, але чисельність працівників не скорочується.

Цю стратегію можна реалізувати такими методами:

- припинити приймати нових працівників;
- скасувати понаднормові роботи;
- перейти на неповний робочий день, скорочений робочий тиждень;
- перемістити надлишкову робочу силу на вільні робочі місця;
- запровадити відпустки за рахунок працівників;
- не надавати замовлення на сторону для виконання іншими організаціями;
- розподілити посаду між двома чи більше працівниками;
- направити частину персоналу на навчання з відривом від виконання робочих обов'язків;
- залучити внутрішні венчури (від англ. *venture* — ризикове підприємство) — групи ентузіастів, які мають власні ідеї та бажають самі розроблювати їх, вкласти в них свої кошти як доповнення до початкового фінансування фірмою цих проєктів.

Стратегію *стимулювання звільнення працівників за власним бажанням* застосовують тоді, коли потрібно позапланово скоротити чисельність працівників. Щоб спонукати працівників без конфліктів звільнитися за власним бажанням, уживають комплекс таких заходів:

- погіршують і ускладнюють умови для подальшого продовження праці;
- розповсюджують інформацію про плани майбутнього скорочення чи ліквідації підрозділу, напряму діяльності, посади, робочого місця;
- виплачують грошову компенсацію за добровільне звільнення; практика та розміри таких виплат залежать від специфіки трудового законодавства країни;
- поєднують названі заходи із погрозою звільнити працівника за рішенням атестаційної комісії без додаткових грошових компенсацій;
- стимулюють достроковий вихід на пенсію; у пенсійних системах промислово розвинених країн передбачене стимулювання виходу працівника на пенсію раніше законодавчо визначеного пенсійного віку; цей захід базується на тому, що держава починає сплачувати пенсію достроково, а суму доплат фірми субсидують із податкових пільг;
- застосовують метод аутплейсменту, який полягає в проведенні працівниками фірми та спеціальними консультативними службами психологічних і профорієнтаційних занять із персоналом, який звільняється.

В організаціях різних типів *скорочення персоналу за ініціативою адміністрації* може мати свої особливості. За бюрократичної системи управління вирішальний голос про скорочення персоналу має керівник, але для уникнення прямого силового впливу ефективним інструментом скорочення може стати атестаційна комісія. В організаціях підприємницького типу в ситуаціях спаду працівники часто звільняються за власною ініціативою, переходять до сильніших компаній. Якщо цього не відбувається, адміністрація звільняє персонал згідно з умовами контракту. В організаціях з адаптивною, гнучкою системою управління головний чинник прийняття рішення про звільнення — не думка керівника, а розуміння кожним працівником свого місця та ролі в організації, яка змінюється. Якщо після реорганізації працівники не бачать сенсу працювати, вони самостійно приймають рішення про звільнення.

У межах стратегії поступового пенсіонування працівників (застосовуваної в закордонних організаціях) передбачено поступовий перехід до неповної зайнятості (неповного робочого тижня чи неповного робочого дня), а також певні зміни в оплаті праці та визначенні порядку виплати пенсійного страхування. Керівництво вживає низку заходів для послідовного переходу від повноцінної трудової діяльності до остаточного виходу на пенсію, а також тих, що забезпечують зв'язок пенсіонера з підприємством. Навіть після звільнення колишніх працівників фірми періодично запрошують як консультантів або експертів для розв'язання певних виробничих проблем. Фірма може залучати пенсіонера як інструктора для участі в процесі навчання персоналу, наставництва, управління адаптацією нових працівників.

13.3. Служба управління персоналом підприємства як інструмент реалізації кадрової стратегії

13.3.1. Місце служби управління персоналом у структурі організації

Залежно від ступеня розвитку й особливостей фірми місце служби управління персоналом у структурі управління може бути різним [30; 42; 55].

1. *Службу управління персоналом підпорядковано виконавчому директорові* (рис. 13.3).



Рис. 13.3. Підпорядкування служби управління персоналом виконавчому директорові

У цьому разі службу управління персоналом разом з іншими адміністративними підрозділами зосереджено в одній функціональній підсистемі.

2. *Службу управління персоналом як штабний підрозділ структурно підпорядковано загальному керівництву організації* (рис. 13.4).



Рис. 13.4. Підпорядкування служби управління персоналом загальному керівництву

Таке місце служби управління персоналом доцільне в невеликих організаціях на початкових стадіях їх розвитку, коли керівництво ще чітко не визначилося зі статусом цієї служби. Перевага такої конфігурації полягає в тому, що служба управління персоналом перебуває близько до всього керівництва організації, а недоліками можна вважати множинність підпорядкованості цієї служби, недотримання принципу єдності керівництва.

3. *Службу управління персоналом як штабний підрозділ безпосередньо підпорядковано вищому керівникові організації* (рис. 13.5).

Такий варіант застосовують на початкових стадіях розвитку організації, коли вищий керівник намагається підвищити статус і роль служби управління персоналом у системі управління.

4. *Службу управління персоналом організаційно включено до вищого керівництва підприємства* (рис. 13.6).

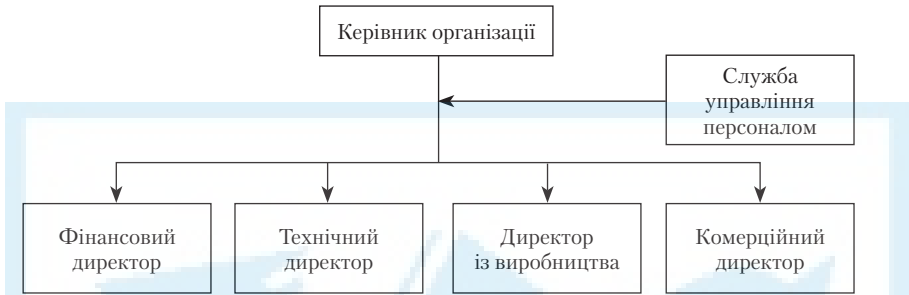


Рис. 13.5. Підпорядкування служби управління персоналом вищому керівництву

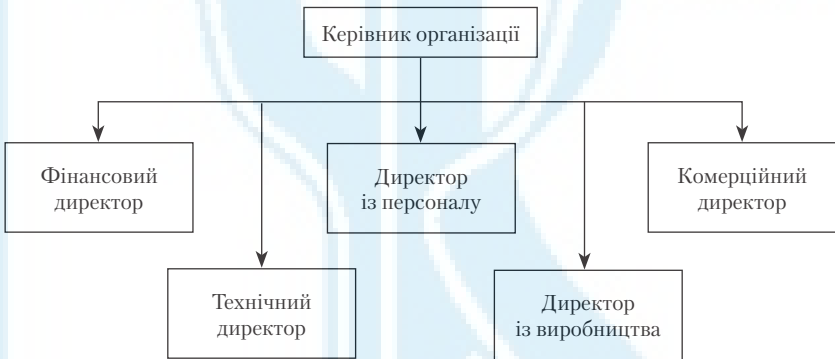


Рис. 13.6. Організаційне включення служби управління персоналом до вищого керівництва підприємства

Такий варіант типовий для розвинених західних компаній.

13.3.2. Варіанти структури служби управління персоналом

У середній компанії з функціональною організаційною структурою служба персоналу може мати таку структуру управління (рис. 13.7).

Розглянемо **основні завдання підрозділів служби управління персоналом.**

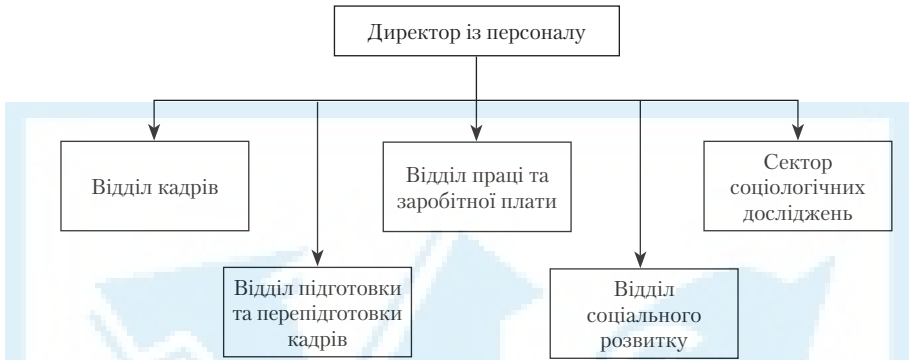


Рис.13.7. Схема функціональної структури служби управління персоналом

Відділ кадрів:

- оформлює приймання, переміщення та звільнення працівників, виконує їх облік, розміщення, контролює їх ефективне використання;
- організує виробничу адаптацію нових працівників;
- добирає кадри, працює з резервом на посади;
- організує атестацію спеціалістів і їхніх керівників, виходячи з оцінки професійних і особистих якостей;
- аналізує соціально-демографічну структуру, стан, рух, плинність персоналу та дисципліну праці;
- оформлює закордонні, нагородні та пенсійні справи.

Відділ підготовки та перепідготовки кадрів:

- прогнозує та планує підготовку й підвищення кваліфікації працівників і фахівців;
- організує їх підготовку та підвищення кваліфікації;
- визначає джерела задоволення додаткової потреби в кадрах;
- забезпечує відповідну навчально-виробничу та методичну базу підготовки кадрів;
- організує та провадить стажування молодих спеціалістів;
- організує та провадить професійну орієнтацію, добір і адаптацію персоналу.

Частину своєї роботи відділ підготовки та перепідготовки кадрів виконує разом із сектором соціологічних досліджень і плановим відділом підприємства.

Відділ праці та заробітної плати:

- на основі законодавчих і нормативних актів розробляє регламентні документи (положення, інструкції) з питань організації, нормування й оплати праці;
- розробляє системи оплати праці;
- розробляє норми праці, аналізує використання робочого часу різними категоріями персоналу;
- організує та виконує роботу з формування та використання фонду оплати праці, оплати праці та стимулювання персоналу.

Відділ соціального розвитку:

- планує соціальний розвиток підприємства (разом з іншими підрозділами організації);
- планує та надає персоналу соціальні послуги;
- провадить медичне обслуговування;
- працює з профспілками.

Сектор соціологічних досліджень:

- виконує соціологічні дослідження й аналізує проблеми стабільності персоналу, дисципліни праці, соціально-психологічної та конфліктної ситуації в трудовому колективі;
- вивчає ставлення працівників до системи управління, керівництва організації й умов праці;
- бере участь в оцінюванні ділових і особистісних якостей керівників і фахівців, в атестації персоналу;
- підтримує зв'язки зі службами та центрами зайнятості

Розглянемо *інші варіанти організаційної структури служби персоналу:*

а) якщо велика організація має функціональну структуру управління та її функціональні сфери значно уособлені просторово й адміністративно, то можливий такий варіант структури служби персоналу (рис. 13.8);

б) за дивізійної організаційної структури компанії (продуктової, ринкової, регіональної) може бути такий варіант структури управління персоналом (рис. 13.9).

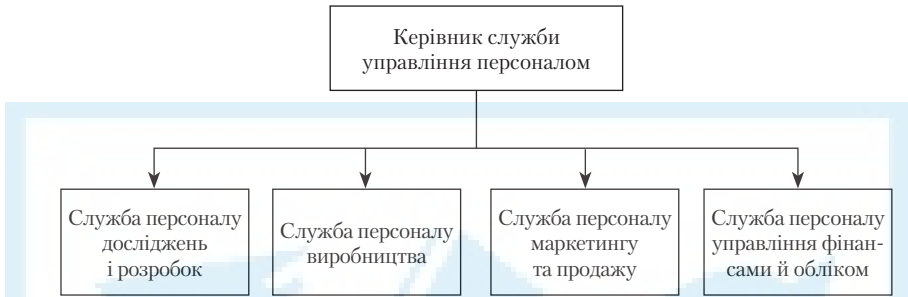


Рис. 13.8. Схема структури управління служби персоналу, зорієнтована на обслуговування функціональних сфер організації



Рис. 13.9. Схема структури служби управління персоналом за дивізіональної (продуктової) організаційної структури компанії

13.4. Проблема ефективності кадрової стратегії

У сучасній літературі панує переважно єдиний погляд, який полягає в тому, що управління персоналом орієнтоване як на економічні, так і на соціальні цілі. Тому оцінка ефективності кадрової стратегії має два аспекти: економічний і соціальний [26; 30; 42; 55; 95].

Економічна ефективність кадрової стратегії означає досягнення цілей організації (наприклад, виробництва продукції) завдяки раціональному використанню праці персоналу. Це можливо в разі найбільш оптимального співвідношення між результатами праці та витратами на персонал.

Соціальної ефективності кадрової стратегії можна досягти за високого рівня задоволення очікувань, потреб та інтересів працівників.

Для оцінювання ефективності кадрової стратегії (обох її аспектів) розроблено таку систему показників (табл. 13.3).

Таблиця 13.3

Показники ефективності кадрової стратегії організації

Показник	Характеристики показника
1	2
<i>1. Показники економічної ефективності</i>	
Балансовий прибуток, грн.	Виторг від реалізації продукції без собівартості; його подають у бухгалтерському балансі. Основний показник, що відображує фінансові результати в грошовій формі
Дохід, грн.	Виторг від реалізації продукції без матеріальних витрат і амортизації. Містить фонд заробітної плати – витратну статтю собівартості
Собівартість, грн.	Частина вартості, яка включає витрати на спожиті засоби виробництва й оплату праці. Характеризує абсолютні розміри витрат на виробництво, зменшення яких дає прибуток
Рівень рентабельності	Відношення прибутку до собівартості продукції
Обсяг товарної продукції, грн.	Вартість виготовленої та реалізованої продукції за певний період
Якість продукції (частка браку чи рекламаций), %	Відношення обсягу якісної продукції до загальних обсягів виробництва
Витрати на управління підприємством, грн.	Відношення загальних витрат на утримання апарату управління до загальних витрат підприємства. Характеризує ефективність праці управлінського персоналу
<i>2. Показники якості та складності праці</i>	
Продуктивність праці на одного працівника, грн. / чол.	Відношення обсягу випущеної продукції до загальної чисельності працівників, зайнятих у виробництві. Дає змогу оцінити виробничий потенціал персоналу

1	2
Частота виробничого травматизму, %	Відношення кількості випадків виробничого травматизму до чисельності персоналу. Характеризує стан охорони праці й техніки безпеки
Витрати робочого часу на одного працівника, чол. / дні	Відношення загальних витрат часу через хвороби, простої, неявки до чисельності персоналу. Характеризує резерви ефективності у використанні праці персоналу
Фонд оплати праці, грн.	Загальний фонд основної та додаткової заробітної плати, уходить до собівартості продукції
Середня заробітна плата одного працівника, грн. / чол.	Відношення загального фонду оплати праці до чисельності персоналу. Характеризує рівень оплати праці та динаміку змін у часі
Якість праці персоналу, бали чи %	Способи обчислення: 1) відношення частки браку та рекламцій до чисельності персоналу; 2) на основі експертної оцінки якості за бальною системою
<i>3. Показники соціальної ефективності</i>	
Плинність персоналу, %	Відношення кількості звільнених працівників до чисельності працівників. Характеризує рівень стабільності трудового колективу та роботу з персоналом
Рівень трудової дисципліни, кількість порушень / чол.	Відношення кількості випадків порушень трудової та виконавчої дисципліни до чисельності персоналу. Можна визначати також на основі експертної оцінки рівня дисципліни за бальною шкалою
Співвідношення робітників і службовців, %	Відношення чисельності виробничого персоналу (робітників) до чисельності управлінського персоналу (службовців). Характеризує ефективність управління
Надійність роботи персоналу, % чи бали	Імовірність можливих зривів у роботі підрозділів через несвоєчасне надання інформації, помилки в розрахунках, порушення трудової дисципліни. Вимірюють, виходячи з експертних оцінок і статистичних даних про порушення

1	2
Коефіцієнт трудового внеску, %	Алгебрична сума нормативної одиниці досягнень (зі знаком +) і вад (зі знаком -) у роботі. Комплексний показник, за яким оцінюють результати та якість праці персоналу
Соціально-психологічний клімат у колективі, бали	Оцінюють на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень з допомогою фахівців. Дає змогу визначити лідерів, мотивацію, потреби, інтереси, ефективність застосування різних методів управління, а також розробити рекомендації для поліпшення клімату в колективі

Контрольні питання та завдання

1. Сутність і роль кадрової стратегії в забезпеченні розвитку організації.
2. Завдання, виконувані в межах кадрової стратегії організації.
3. Зміст кадрової стратегії.
4. Фактори, що впливають на формування кадрової стратегії.
5. Особливості персоналу як об'єкта стратегічного управління.
6. Варіанти кадрової стратегії підприємства.
7. Інструменти реалізації кадрової стратегії.
8. Показники ефективності кадрової стратегії організації.
9. Розкрийте взаємозв'язок кадрової стратегії з бізнес-стратегією та корпоративною стратегією обраної вами організації.
10. Запропонуйте комплекс заходів з удосконалення кадрової політики обраного вами підприємства.

Контрольні тести

Варіант 1

1. Комплекс організаційних рішень і заходів, спрямованих на розробку та реалізацію найважливіших кадрових цілей підприємства, називають:

- 1) кадровою стратегією;

- 2) кадровою політикою;
- 3) організаційною культурою;
- 4) організацією кар'єри персоналу.

2. Місце та роль стратегій в системі управління підприємства такі:

- 1) кадрова стратегія належить до бізнес-стратегій підприємства;
- 2) кадрова стратегія — одна з функціональних стратегій підприємства;
- 3) одна з операційних стратегій в організації;
- 4) форма практичної реалізації кадрової політики підприємства.

3. Відповідність чинному законодавству, соціальна справедливність, послідовність, прозорість являють собою:

- 1) чинники впливу на формування кадрової стратегії;
- 2) показники економічної ефективності кадрової стратегії;
- 3) принципи розробки та реалізації кадрової стратегії;
- 4) показники соціальної ефективності кадрової стратегії.

4. До переваг стратегії внутрішнього добору належать такі:

- 1) хороша адаптація працівників до умов фірми;
- 2) вибір із багатьох кандидатів;
- 3) невеликі витрати на навчання та підвищення кваліфікації власного персоналу;
- 4) невеликий опір персоналу інноваціям.

5. Стратегія зовнішнього добору персоналу має такі вади:

- 1) великий ризик втрати ключових фахівців;
- 2) чималі терміни наймання потрібних фахівців;
- 3) загроза тимчасового зниження продуктивності нових працівників;
- 4) вибір із меншої кількості кандидатів.

Варіант 2

1. Є такі основні варіанти стратегії залучення персоналу:

- 1) стратегія внутрішнього добору;
- 2) зовнішнього добору;
- 3) навчання на робочому місці;
- 4) навчання за межами підприємства.

2. Стратегія внутрішнього добору має такі вади:

- 1) брак нових, свіжих ідей;
- 2) чималі терміни наймання фахівців потрібної кваліфікації;
- 3) недостатня кількість інформації про ділові якості працівників;
- 4) опір працівників інноваціям.

3. Зазначте основні стратегії скорочення персоналу:

- 1) часткового (внутрішнього) вивільнення;
- 2) зовнішнього вивільнення;
- 3) поступового пенсіонування;
- 4) скорочення оплати праці персоналу.

4. Для часткового (внутрішнього) вивільнення персоналу застосовують такі методи:

- 1) виплата грошових компенсацій за добровільне дострокове звільнення;
- 2) стимулювання дострокового виходу на пенсію;
- 3) запровадження відпусток за рахунок працівників;
- 4) створення внутрішніх венчурів.

5. Зазначте переваги стратегії зовнішнього добору:

- 1) неможливість спостереження з боку конкурентів;
- 2) погіршення морального клімату серед “старих” працівників;
- 3) ділові якості нових працівників добре відомі;
- 4) не потрібно довгострокове кадрове планування.

МАУП

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ

14.1. Сутність, особливості та роль інноваційної стратегії в розвитку організації

Стратегічне управління інноваціями — складова стратегічного менеджменту організації. Воно полягає у вирішенні питань щодо планування та реалізації інноваційних проектів у підприємницькій, виробничій або соціальній сфері підприємства.

Загальні завдання стратегічного управління інноваціями полягають у тому, щоб відповісти на такі питання.

1. За допомогою якої продукції та на яких ринках підприємство розвиватиме свою діяльність?
2. Використанням яких нововведень, якими методами (за допомогою яких програм і проектів) буде досягнуто стратегічних цілей?
3. У яких обсягах і з яких джерел буде виділено ресурси під стратегічні цілі?
4. У яких організаційних формах проходитиме інноваційний процес на підприємстві?
5. За допомогою якого стилю управління, з яким складом працівників, якими методами буде забезпечено регулювання стратегічного інноваційного процесу та контроль над ним?

За своєю суттю всі стратегічні заходи, уживані на підприємстві, інноваційні, тому що вони ґрунтуються на нововведеннях у його економічному, виробничому чи збутовому потенціалах. Однак для ефективного планування й організації інноваційних процесів доцільно зосереджувати їх у межах спеціальної інноваційної стратегії.

Інноваційна стратегія — це:

- стратегія створення та використання нововведень різних типів для забезпечення розвитку підприємства;
- комплексний план досліджень щодо нової продукції, техніки, технології, організації тощо, а також розвитку й ефективного використання наявних продуктів, процесів, методів виготовлення та ін.;
- комплекс узгоджених за ресурсами, виконавцями, термінами втілення інноваційних планів, які дають змогу ефективно

опанувати й розповсюджувати принципово нові види продукції (технології);

- комплекс правил, методів і засобів пошуку перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, а також ресурсної політики для їх реалізації [7; 14; 22; 79; 93].

Значення цієї функціональної стратегії зростає в наукомістких сферах бізнесу. Вона ґрунтується на управлінні дослідженнями, розробками та розвитком підприємства, створенням і використанням нововведень різних типів.

У межах інноваційної стратегії керівництво організації приймає такі рішення:

- щодо розвитку власної наукової, науково-технічної й експериментальної бази;
- проведення досліджень самостійно чи співпрацюючи з іншими організаціями;
- оформлення замовлень на виконання наукових досліджень або експериментальних робіт зовнішніми організаціями;
- придбання ліцензій на право виробляти товари та послуги;
- управління новими проектами, програмами [22; 78].

Розробляючи інноваційні стратегії, слід брати до уваги такі їх *особливості*.

1. Інноваційні стратегії підприємства залежать від змін ділового середовища. Вони можуть самі формувати ці зміни, активно впливаючи на них або реагуючи на наявні чи потенційні зміни.

2. Ці стратегії дають можливість визначити, як можна використати інноваційний потенціал, беручи до уваги наявні й очікувані в майбутньому переваги та слабкі сторони, щоб сприяти розвитку підприємства.

3. Інноваційна стратегія ґрунтується на науково-технічних прогнозах, її формують з огляду на технологічні винаходи та прориви. Тому, створюючи її, слід брати до уваги взаємозв'язок етапів життєвих циклів продукту, ринку та технології, бо вони суттєво впливають на тривалість життєвого циклу організації.

4. Зміст інноваційної стратегії підприємства залежить від життєвого циклу його продукції. Він змінюється з проходженням продукції через послідовні фази: зародження ідеї нового продукту, розробки нового продукту, його розвитку, стабілізації, зрілості, спадання попиту.

5. Інноваційна стратегія циклічна, тому що в будь-який конкретний відрізок часу конкурентоспроможна організація, яка виробляє продук-

цію, вимушена працювати водночас над трьома поколіннями товару (техніки): неперспективним (А), основним (Б), новим (В), — які послідовно змінюють один одного. Кожне покоління товару (техніки) проходить у власному розвитку описаний раніше життєвий цикл (рис. 14.1).

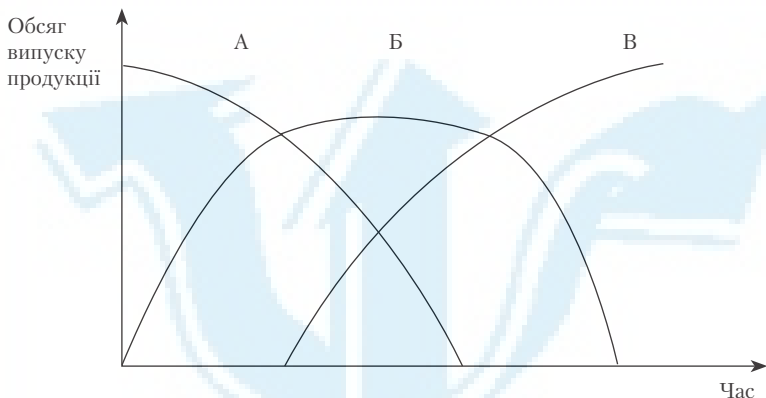


Рис. 14.1. Фази та цикли випуску продуктів А, Б, В

Можна отримувати стабільний сукупний дохід, правильно розподіливши зусилля та засоби в ході розробки й випуску нових, основних і неперспективних товарів. Щоб розробити ефективну інноваційну стратегію, потрібно знати технічні й технологічні можливості кожного з поколінь продукції (техніки).

6. Визначальна умова формування конкурентоспроможної інноваційної стратегії організації — випереджувальне інвестування ресурсів у освоєння нового продукту. Засоби потрібно вкладати раніше, ніж буде одержано реальний ефект у вигляді міцних позицій на ринку збуту основного товару.

Застосування підприємством інноваційних стратегій дає змогу:

- прискорити розвиток організації;
- здобути конкурентні переваги завдяки лідерству в якості продукції (послуг), використанню новітніх технологій, ранньому виходу на ринок;
- отримати шанс стати монопольним власником нових технологічних розробок і одержувати надприбутки в разі комерційного успіху;
- створити основу для суспільного визнання організації.

З іншого боку, застосування підприємством інноваційних стратегій ускладнює процеси управління:

- збільшується невизначеність кінцевих результатів за термінами, витратами, якістю, ефективністю, що потребує вдосконалення управління інноваційними ризиками;
- зростають інвестиційні ризики проєктів, особливо довгострокових, тому доводиться шукати ризикованіших інвесторів;
- посилюється потік змін в організації, тому що для реалізації будь-якої інноваційної стратегії обов'язково потрібно провести реструктуризацію, бо заміна будь-якого елемента системи зумовлює зміни стану всіх інших [14; 22; 78; 79].

14.2. Типи інноваційних стратегій

Інноваційні стратегії організацій класифікуються за різними ознаками: змістом і сферою застосування, цілями розвитку, особливостями конкурентної поведінки на ринку (табл. 14.1).

Таблиця 14.1

Класифікація інноваційних стратегій

Класифікаційна ознака	Типи інноваційних стратегій
Зміст і сфера застосування інновацій	Технологічна
	Ринкова
	Продуктова
	Організаційно-управлінська
	Виробнича
	Економічна
Цілі розвитку	Соціальна
	Віолентна (силова)
	Патієнтна (стратегія ніші)
	Комутантна (поєднувальна)
Особливості конкурентної поведінки організації	Експлерентна (піонерська)
	Традиційна
	Пристосувальна
	Імітаційна
	Оборонна
	Наступальна

За змістом і сферою застосування виокремлюють такі інноваційні стратегії:

- **технологічна** стратегія орієнтована на організацію виробництва нової продукції, технології, матеріалів, а також модернізацію обладнання, впровадження інформаційних систем і нових джерел енергії, реконструкцію споруд;
- **ринкова** полягає в застосуванні нових маркетингових підходів і методів цінової політики, запровадженні нових форм відносин із постачальниками та споживачами, наданні чи отриманні фінансових ресурсів у формі кредитів;
- **продуктова** спрямована на створення й удосконалення нових товарів (послуг) фірми;
- **організаційно-управлінська** сприяє вдосконаленню організаційної структури та процесу прийняття управлінських рішень, а також застосуванню нових методів планування, організації діяльності, мотивації підлеглих і контролю над ними;
- **виробнича** орієнтована на розширення й оновлення виробничих потужностей, диверсифікацію виробництва та змінення його структури;
- **економічна** спрямована на змінення методів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зменшення виробничих витрат, удосконалення матеріального стимулювання персоналу, раціоналізацію системи обліку;
- **соціальна** пов'язана з новими формами активізації персоналу, орієнтована на поліпшення умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату в колективі.

Залежно від цілей розвитку компанії можуть застосовувати віолентну, патієнтну, комутантну чи експлерентну стратегії.

Інноваційну віолентну стратегію застосовують великі організації та компанії, які провадять масове виробництво та виходять на масовий ринок зі своєю чи придбаною за відповідними угодами інноваційною продукцією. Вони випереджають конкурентів завдяки серійності виробництва й ефекту масштабу. В Україні до таких структур можна віднести великі агрокомплекси, а також комплекси цивільної та військової промисловості. Великі компанії й організації завжди критикують за консерватизм, бюрократизацію, марнотратство, некерованість. Однак, незважаючи на недоліки, це головні центри сучасної розвиненої економіки будь-якої постіндустріальної країни. Вони становлять 1–2 % загальної кількості фірм США, Японії та Західної Європи, але створюють від 25 до 30 % ВВП та випускають майже 50 % усієї промислової продукції. У галузі науково-технічної

діяльності віоленти з різною формою власності забезпечують передбачений, програмно-цільовий інноваційний прогрес. Вони завжди беруть участь у планових дослідженнях і прикладних науково-дослідних розробках, створюють нові моделі та модернізують техніку в межах інноваційних продуктових стратегій.

У плануванні інноваційних стратегій для великих фірм дуже важливо постійно скорочувати витрати. Тому в цих планах слід передбачати залучення інноваційних ресурсоощадних технологій, створених власними силами чи перейнятих у інших інноваторів. Інша важлива особливість стратегічного планування таких провідних потужних фірм — організація широкомасштабного виробництва нових продуктів на етапі зростання їх масового ринку. Нові потужні фірми частіше виникають у нових галузях, а в глобальному масштабі — у нових країнах, які динамічно розвиваються.

Для створення віолентів потрібні великі інвестиції; це підтверджено досвідом Японії, Південної Кореї, Тайваню. Щоб досягти подальшого успіху на світовому ринку, великі національні та транснаціональні корпорації мають послідовно втілювати стратегічні плани, інвестуючи кошти в трьох найважливіших напрямках:

- створення потужного виробництва;
- організація загальнонаціональної, а надалі й інтернаціональної збутової мережі та маркетингового комплексу;
- формування ефективного інноваційного менеджменту.

Інноваційна патієнтна стратегія доцільна для середніх і потужних фірм, які пристосувалися до вузьких сегментів великих ринків завдяки спеціалізації нової та модернізованої продукції з унікальними характеристиками.

Розміри фірм-патієнтів можуть бути різні: середні, малі, іноді великі. Стратегічні плани таких організацій полягають у диференціації продукції та завоюванні вузького сегмента ринку. У цих планах слід передбачати кроки назустріч тому споживачеві, якому не потрібна стандартна та масова продукція. При цьому підприємства-патієнти використовують різницю в якості товару, сервісному обслуговуванні та рекламі.

Спеціалізоване виробництво патієнтів створює запас конкурентоспроможності товару, який виникає завдяки його високій споживчій цінності. Стабілізатором досягнутої диференціації продукту в патієнтів можуть бути унікальні технології, оригінальні збутові мережі, історичний престиж торговельної марки. При цьому фірма-

пацієнт може стати високоприбутковою, водночас залишаючись невеликою за розмірами. Типова для таких фірм чисельність зайнятих становить від 200 до 500 працівників.

Часто для великих фірм, які переживають спад, захоплення успішної фірми-пацієнта — чи не єдиний спосіб доступу до інноваційних технологій, патентів, ноу-хау, збутових мереж. У такому разі, поглинувши пацієнта, великий віолент захоплює організацію, максимально пристосовану до задоволення попиту певного кола споживачів. Її неможливо кардинально реструктуризувати, щоб вона не втратила здатність до самоосвіти, нагромадження та засвоєння досвіду. Тому колишніми незалежними пацієнтами керують як дочірніми товариствами з великим ступенем автономії.

Пацієнти, які уникли поглинання, можуть розвиватись у таких напрямках:

- стагнації чи поступового зростання разом зі своїм сегментом ринку;
- змінення стратегії та перетворення на великого віолента.

Інноваційна експлерентна стратегія ефективна для фірм, які виходять на ринок із радикально інноваційним продуктом, щоб захопити частку ринку.

Фірму-експлерента спочатку створюють як компанію-піонера, яка крім націленості на певну інноваційну ідею нічим не відрізняється від багатьох дрібних і середніх фірм. Однак вона завжди наполегливо шукає принципово інноваційні технічні рішення, усі ресурси інвестує в НДДКР. Але інноваційний бізнес — не головна мета експлерента. Діяльність такої фірми підпорядковано жорсткому стратегічному плану з виконання основного завдання — створення конкурентоспроможного нового товару.

Останнім часом із виникненням технологічних центрів, парків і венчурного інвестиційного капіталу положення фірм-експлерентів змінилося на краще. Їх підтримка в постіндустріальних країнах стала організованою. Розроблено способи зменшення інноваційних ризиків.

Для більшості експлерентів пошук нових товарів виявляється невдалим. Фірми, які вдало реалізували ідею, починають стрімко зростати, експлуатуючи нову споживну цінність нового товару. Ринок нового товару розширюється. Нові можливості інноваційних товарів і технологій потрапляють у поле зору провідних корпорацій, і настає етап масового виробництва новинки.

Для успішної діяльності на ринку після того, як товар набув масовості, стратегічні плани експлерентів мають суттєво змінитись. У них слід передбачити масштабне інвестування у виробництво, управління та збутову мережу. Можна обрати й інший напрям: сформувати чітку спеціалізацію, тобто надати перевагу патієнтній стратегії.

Інноваційну комутантну стратегію варто застосовувати фірмам різного масштабу, які змогли пристосуватися до умов попиту місцевих ринків і знайшли свої ніші, не зайняті віолентами й патієнтами. Це фірми, які опанували виробництво нових видів послуг після виникнення нових продуктів і технологій; вони вдало імітують новинки та просувають їх до широких кіл споживачів. Стратегічне планування в дрібному бізнесі призначене для розв'язання переважно функціональних завдань, які висуває економіка, зокрема:

- обслуговування локальних потреб населення;
- виконання виробничих функцій на рівні деталей, комплексувальних виробів і вузлів;
- підвищення ефективності великого виробництва;
- стимулювання підприємництва громадян;
- наповнення інфраструктури виробничих процесів;
- підвищення зайнятості населення, особливо в непромислових населених пунктах.

Дрібні фірми здатні задовольняти локальний і вузький попит різних груп, навіть індивідуальний попит. Ці фірми беруться за будь-яку справу, вони не конкурують ні з віолентами, ні з патієнтами й експлерентами. Їхня головна роль — об'єднувати й пов'язувати, тому їх називають комутантами.

Роль комутантів подвійна: з одного боку, вони сприяють дифузії нововведень, а з іншого — їх рутинізації. Дрібні фірми активно просувають нові продукти й технології та створюють на їх основі нові масові послуги. Це прискорює поширення нововведень.

У ході рутинізації нововведень дрібні фірми імітують інноваційну діяльність. При цьому комутанти-імітатори дістають значні конкурентні переваги порівняно з фірмою, яка виводить новий товар на ринок. Імітувати дешевше, ніж створювати принципово нове, тому комутанти можуть установлювати суттєво нижчі ціни.

Традиційні комутанти, які працюють у сфері обслуговування, знаходять свій стиль, виконуючи індивідуальні замовлення якісно, у визначені терміни та за помірними цінами.

Деякі фірми збільшують свої розміри, і це призводить до втрати ними гнучкості та стійкості, зростання витрат. Через це ефективність управління зменшується.

Основні принципи планування стратегій фірм-комутантів залежать від багатьох ринкових факторів, особливо від політики великих фірм. Останні зазвичай виконують лише важливі технологічні операції та зменшують глибину переробки сировини. Усі другорядні операції великі фірми доручають субпостачальникам — дрібним комутантам.

У всьому світі імітація (наслідування) — одна з поширених сфер діяльності легального дрібного бізнесу, тому виникає безліч копій. Так звані “клонмейкери” — виробники легалізованих копій продуктів відомих фірм — типові комутанти. Причин тому багато. Наприклад, у таких галузях, як швейна та меблева промисловість, патентне право не в змозі реально захистити дизайн від копіювання. В інших галузях (фармацевтичній, електронній, харчовій) термін дії патенту суттєво менший, аніж життєвий цикл товару. Це дає можливість на законних підставах копіювати найкращі розробки відомих фірм. Отже, стратегічне планування для фірм-комутантів прив'язане до діяльності відомих потужних фірм, і в цьому його специфіка. Однак не всі дрібні підприємства здатні саме таким способом брати участь у поширенні інновацій. Щоб займатись інноваційною діяльністю, у підприємства має бути науковий і кваліфікаційний потенціал.

За **особливостями конкурентної поведінки організації** виокремлюють традиційну стратегію, стратегію пристосування, імітаційну, оборонну та наступальну інноваційні стратегії.

Традиційна інноваційна стратегія полягає в підвищенні якості продукції (надання послуг) на наявній технологічній базі. Цей тип стратегії умовно належить до інноваційного, тому що в її межах не впроваджують суттєвих технологічних змін. Застосовують її на стабільному ринку за невеликої конкуренції, упевненості керівництва в безперечних конкурентних перевагах продукції (послуг) підприємства, дефіциту ресурсів і волі керівництва до впровадження нововведень. Можливі наслідки — постійне техніко-технологічне й економічне відставання організації.

Інноваційна стратегія пристосування (опортуністична) ґрунтується на пристосуванні фірми до продуктових, технологічних і маркетингових інноваційних розробок, використовуваних на даному галузевому ринку та призначених для найбільшого цільового

сегмента (чи важливої спільної потреби багатьох споживачів). У межах цієї стратегії фірма може бути субпідрядником у потужних компаній, брати участь у розробці інноваційного продукту (виробництві комплектувальних виробів), реалізації проектів, сервісному бізнесі з обслуговування високотехнологічної продукції провідних компаній країни та світу.

Імітаційна інноваційна стратегія дає змогу застосовувати й удосконалювати вже розроблені технології, потім адаптуючи їх до вимог конкретного цільового ринку. При цьому фірма використовує інновації, придбавши ліцензії чи за допомогою піратського копіювання технологічних розробок інших компаній (малих інноваційних організацій або лідерів галузі). Цю стратегію застосовують фірми, яких не вважають піонерами у випуску на ринок нововведень, але вони мають сильні ринкові та технологічні позиції, спроможні швидко опанувати технологію та запустити продукцію у виробництво.

Фірма-імітатор здобуває певні *стратегічні переваги*:

- вона не витрачає кошти на наукові розробки та впровадження нової продукції;
- зменшується кінцева ціна продукції завдяки використанню дешевих ресурсів, наявних виробничих потужностей.

Негативна риса стратегії імітації — загроза судового переслідування фірми в разі піратського використання нею чужих розробок.

Оборонна інноваційна стратегія фірми полягає в захисті власних інноваційних розробок. Її *мета* — зменшити ризик атаки конкурентів, зберегти можливість максимального використання інноваційних розробок і пов'язаних із ними конкурентних переваг.

У межах оборонної інноваційної стратегії фірма може виконати такі *завдання*:

- розширити номенклатуру нових товарів, щоб не дати конкурентам можливості зайняти вільні сегменти ринку;
- розробити моделі та варіанти виробів, які вже мають конкуренти (імітація продукції);
- запропонувати моделі — аналоги продукції конкурентів — за нижчими цінами;
- запатентувати власні й альтернативні технології;
- захищати власні ноу-хау в розробці продукції, технології й інших важливих ланках ланцюга цінностей;
- укласти ексклюзивні контракти з найкращими постачальниками, щоб перекрити доступ до них агресивним конкурентам.

Отже, ефективна оборонна інноваційна стратегія передбачає можливість швидкого пристосування до зміни ситуації в галузі та блокування й попередження наступальних дій конкурентів. Мобільні захисні дії фірми завжди кращі, ніж статичні.

Попередити конкурентів про можливі відповідні дії фірми в інноваційній сфері можна й так:

- за допомогою публічних заяв керівництва про плани зі створення нових виробничих потужностей для забезпечення попиту на ринку, що зростає;
- розповсюджуючи інформацію про нові товари, технологічні розробки в надії на те, що це зменшить бажання конкурентів провести рішучі ініціативні дії щодо виходу на ринки (сегменти) фірми;
- у публічних заявах щодо намірів не відставати від конкурентів у ціновій та збутовій політиці;
- створивши фінансові резерви для ведення наступальних дій (найкращий захист — напад).

Наступальна інноваційна стратегія (стратегія першопрохідця) властива компаніям, які прагнуть здобути лідерство в галузі, постійно впроваджуючи нові розробки, рано вийшовши на нові ринки, орієнтуючись на світові досягнення науки й технології, ініціативно реагуючи та швидко використовуючи нові технологічні можливості.

Наступальна стратегія дає змогу досягти таких *цілей*:

- швидке зростання обсягів продажу;
- збільшення частки галузевого ринку;
- одержання високих прибутків від інвестованого капіталу;
- залучення багатьох лояльних покупців.

Цю стратегію застосовують і малі венчурні фірми (для них це стиль бізнесу), і потужні компанії (як засіб виходу на нові ринки та сегменти).

Для ефективного застосування наступальної інноваційної стратегії потрібні такі *умови*:

а) у бізнес-оточенні підприємства:

- не має бути аналогів продукції;
- наявність потенційного попиту на нову продукцію чи послугу;
- поява наукових відкриттів, технологічних винаходів і розробок;
- можливість використання наявних технологій по-новому;
- виникнення нових потреб у потенційних споживачів (клієнтів);

- можливість проникнення на нові ринки (у нові галузі, види бізнесу);
 - можливість створення нових ринків із перспективами зростання;
 - можливість застосування нових методів збуту, маркетингу;
 - підтримка малого інноваційного бізнесу;
 - створення сприятливих умов для підприємств інноваційного типу завдяки державній підтримці, пільговому оподаткуванню та кредитуванню, одержання засобів для проведення науково-дослідних робіт зі спеціальних фондів;
- б) на підприємстві:
- висококваліфікований, інноваційно активний персонал;
 - достатні фінансові ресурси для створення новинок і виведення їх на ринок;
 - потужна служба маркетингу;
 - технологічні можливості для проведення НДДКР.

Ризики застосування наступальної інноваційної стратегії такі:

- чималі витрати й велика небезпека комерційного провалу нових розробок (ідей, проектів);
- неготовність ринку сприймати нові розробки;
- брак каналів розподілу та просування новинок;
- конструкторські, технологічні й інші дефекти, недоліки новинок;
- небезпека імітації, швидкого освоєння аналогічної продукції фірмами-конкурентами.

14.3. Послідовність розробки та реалізації інноваційної стратегії

Розробку та реалізацію інноваційної стратегії підпорядковано загальній стратегії; це важливе завдання управління інноваційним процесом підприємства. Інноваційна стратегія задає цілі інноваційної діяльності, засоби їх досягнення та джерела залучення цих засобів.

Процес розробки інноваційної стратегії складається з таких **етапів**:

1. Стратегічний аналіз середовища:

- а) вивчають бізнес-оточення організації й оцінюють інноваційний клімат;
- б) вивчають внутрішнє середовище й оцінюють інноваційний потенціал організації;
- в) визначають інноваційну позицію організації.

2. Розробка стратегічних інноваційних цілей організації:

- а) усвідомлюють місію організації;
- б) аналізують головні загальноорганізаційні цілі та стратегії їх досягнення;
- в) формують систему стратегічних інноваційних цілей організації та її стратегічних бізнес-одиниць, будують “дерево цілей”. Такими інноваційними цілями можуть бути вимоги щодо створення нового продукту, переходу на нову технологію, розробки нової послуги, виходу на новий ринок, переходу на новий вид ресурсу, реорганізації структури управління.

Важливий аспект розробки інноваційних стратегічних цілей — їх конкретизація за такими параметрами:

- терміном досягнення мети;
- кінцевими результатами в якісному та кількісному виразі;
- максимальними витратами ресурсів, виділених на впровадження інновацій.

Потрібно документально фіксувати формулювання цілей у вигляді управлінських рішень.

3. Оцінювання та вибір інноваційної стратегії:

- а) визначають загальноорганізаційні стратегії розвитку та їх інноваційні складові;
- б) розробляють і оцінюють альтернативні варіанти інноваційних стратегій;
- в) остаточно вибирають інноваційну стратегію.

При цьому слід брати до уваги такі чинники:

- сумісність інноваційної стратегії із системою поточних стратегій організації: корпоративної, ділових і функціональних;
- сильні та слабкі сторони організації;
- можливості та загрози із зовнішнього середовища;
- витрати на розробку й реалізацію інновацій;
- імовірність технічного успіху;
- очікувану рентабельність та норму прибутку;
- розмір потенційного ринку;
- якість комерційного та технологічного ноу-хау;
- потрібний обсяг інвестицій;
- чинник часу та досвід реалізації попередніх стратегій (багато інноваційних стратегій не було реалізовано, тому що їх було розроблено невчасно);
- можливий ризик і засоби його зменшення;

- думку власників (їм часто не подобаються стратегічні плани, розроблені інноваційними менеджерами).

Для більш обґрунтованого вибору інноваційної стратегії з урахуванням названих факторів використовують матриці “зростання — частка ринку” Бостонської консалтингової групи, “товари — ринки” І. Ансоффа, “привабливість галузі — конкурентна позиція” GE/Мк Kinsey та інші.

4. **Реалізація інноваційної стратегії:**

- розробляють інноваційний проект і план заходів із його реалізації. Під *інноваційним проектом* розуміють комплекс дій, які забезпечують досягнення мети, а також систему організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів, потрібних для виконання певних дій. У ході розробки та реалізації інноваційного проекту роблять такі кроки:
 - формулюють інноваційний задум (ідею). Визначають об’єкти та суб’єкти інновацій, форми та джерела інвестицій;
 - досліджують інноваційні можливості: вивчають ресурси, рівень попиту; попередньо оцінюють ефективність проекту;
 - виконують техніко-економічне обґрунтування проекту (розробляють програму випуску продукції; готують фінансову документацію; оцінюють витрати виробництва; визначають капітальні витрати, потреби в оборотному капіталі, річні надходження від діяльності підприємства; обирають конкретного інвестора; оцінюють ризик, пов’язаний із розробкою та реалізацією проекту, а також ефективність проекту);
 - готують контрактну документацію, визначають умови виконання проекту;
 - готують проектну документацію, обирають інженерні рішення;
 - виконують проект, провадять монтажні, будівельні та пусконаладжувальні роботи;
 - експлуатують об’єкт (інновацію) — управляють виробництвом нової продукції, забезпеченням, збутом;
- контролюють процес реалізації інноваційного проекту;
- оцінюють ефективність процесу реалізації інноваційного проекту;
- у разі потреби коригують інноваційну стратегію.

Для одержання загальної економічної оцінки ефективності інноваційної стратегії використовують такі *показники*:

- інтегральний ефект;
- внутрішня норма прибутковості (дохідності);
- індекс рентабельності;
- період окупності.

Інтегральний ефект $E_{\text{ін}}$ — це різниця результатів та інноваційних витрат за розрахунковий період, зведена до початкового року. Його називають також зведеною вартістю. Цей показник характеризує загальний абсолютний результат інвестиційного проекту.

Інтегральним ефектом можна вважати також чистий дисконтний прибуток, чисту зведену або чисту теперішню вартість, чистий зведений ефект.

Внутрішня норма прибутковості (дохідності) — це відсоткова ставка, за якої одержані від проекту доходи дорівнюють витратам на нього. Внутрішню прибутковість можна означити як максимальний відсоток, сплачений для мобілізації капіталовкладень у проект. Бажаємо відбирати такі інноваційні проекти, внутрішня норма дохідності яких не нижча за 15–20 %.

Індекс рентабельності I_r визначають як відношення зведених прибутків до витрат за той самий період. Він тісно пов'язаний з інтегральним ефектом. Якщо $E_{\text{ін}} > 0$, то $I_r > 1$; у такому разі інноваційний проект вважають економічно ефективним.

Період окупності — це термін, за який сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестиції, дорівнює сумі інвестицій. Це період, потрібний для відшкодування початкових капіталовкладень за рахунок прибутків від проектів. Його обчислюють за формулою

$$P_{\text{ок}} = \frac{I}{NP_t + P_t + D_t},$$

де I — загальні інвестиції; NP_t — чистий прибуток за час t ; P_t — відсотки за кредит (позика капіталу); D_t — амортизація;

Крім економічного ефекту від реалізації інноваційної стратегії розглядають також науково-технічний ефект (надійність, корисність, новизну); ресурсний (економію споживання певного виду ресурсу); соціальний (соціальні результати); екологічні (шум, випромінювання, інші показники фізичного стану навколишнього середовища).

14.4. Організаційні механізми та форми реалізації інноваційних стратегій

У світовій практиці інноваційного бізнесу застосовують різні організаційні механізми та форми реалізації інноваційних стратегій. До основних із них належать такі [7; 14; 22; 78; 79]:

Створення науково-дослідних (технічних) центрів і лабораторій у структурі великих корпорацій. Науково-дослідний (технічний) центр компанії провадить фундаментальні та проблемні дослідження, виконує загальний науковий контроль за діяльністю виробничих відділень, координує тематику їх робіт, здійснює консультування, надає для використання наукове устаткування й обладнання. Поточне керівництво цим підрозділом покладено на віце-президента з НДПКР (науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт), який часто очолює науково-дослідний центр.

Науково-дослідні лабораторії обслуговують інтереси окремих стратегічних центрів корпорації; вони займаються прикладними дослідженнями та проектно-конструкторськими розробками за тематикою саме цих підрозділів. Основні функції науково-дослідних лабораторій такі:

- розробка нових видів продукції;
- поліпшення властивостей і характеристик продукції та процесів;
- розв'язання науково-технічних проблем, що виникають на підприємствах (підрозділах) відділення корпорації;
- надання технічних послуг і обслуговування замовників.

Формування тимчасових комплексних творчих колективів (груп) у структурі організації. Їх основні завдання — створення нововведень, розробка нових ідей, контроль над інноваційним процесом. Склад таких творчих колективів формується з кількох *категорій учасників*, представники яких виконують різні функції:

- *керівники (інтрапренери)* й адміністративний персонал — призначені вищим керівництвом фірми спеціалісти, які безпосередньо керують інноваційним процесом, відповідають за організацію роботи, визначають завдання та контролюють виконання проекту;
- *генератори ідей* ініціюють нові ідеї, виступають як лідери нововведень, забезпечують постійні комунікації;

- *розробники* матеріалізують ідею в товарі; щоб успішно виконувати свої завдання, вони мають постійно контактувати з генераторами ідей, обмінюватись інформацією;
- експерти-консультанти (аналітики) — штатні спеціалісти фірми з організації виробництва, а також фінансових, маркетингових та інших питань; їх тимчасово включають до складу комплексних творчих колективів;
- обслуговчий (технічний) персонал може працювати в складі функціональних груп або окремо над проектами чи в наукових групах.

Створення власних ризикових підрозділів. Їх створюють потужні корпорації для розробки та впровадження новітніх технологій. Це невеликі автономні спеціалізовані виробництва, кошти для створення яких виділяють підрозділи корпорації з власних бюджетів ризикового фінансування. До складу ризикового підрозділу входять до десяти дослідників і розробників. Потужні корпорації (IBM, “Sony”, “Sharp”, “Hitachi” й інші) можуть мати у своїй структурі до двох-трьох десятків таких внутрішніх ризикових груп, у кожній з яких є певна тема для дослідження. Керівник кожної підгрупи може вільно добирати фахівців без узгодження з вищим керівництвом.

Створення “груп упровадження”. Їх завдання — практичне впровадження технічних ідей, конкретних інноваційних розробок. Особливості діяльності цих груп полягають у тому, що вони беруть на себе повну відповідальність за реалізацію та поширення інноваційної розробки, її технічне обслуговування під час експлуатації. До складу “груп упровадження” входять науковці, які виконують прикладні дослідження, і фахівці з маркетингу, які забезпечують орієнтацію інноваційних розробок на потреби цільового ринку. Інвестувати такі інноваційні проекти в закордонних компаніях можуть старші менеджери чи навіть пенсіонери. Їхні кредити дешевші, тому що вони не мають накладних витрат, на відміну від ризикових фондів.

Формування проектних бригад (груп) із фахівців зовнішніх організацій і приватних осіб. Адміністрація компанії, при якій створено проектні бригади, не втручається в їх діяльність. Бригади створюють і реалізують інноваційні проекти на основі власних розробок. Фінансують діяльність проектних бригад (груп) організації, на замовлення яких вони працюють. Оплата праці учасників проектних бригад ґрунтується на гнучкій шкалі винагороди за послуги. Перевага такого варіанта організації інноваційного бізнесу — неупереджений

підхід незалежних винахідників до розв'язання проблем, бо вони не пов'язані корпоративними інтересами та традиціями.

Використання послуг і зусиль експертів. Ними можуть бути:

- “*вільні працівники*” — штатні працівники компанії, які одержують повну свободу дій на кілька років. Вони мають генерувати нові ідеї та розробки, критично ставитися до стану справ у організації. Наприклад, у компанії ІВМ (США) більше 40 таких працівників — мрійників, диваків, геніїв, які зайняті лише в інноваційній царині;
- “*золоті комірці*” — добре підготовлені вчені та спеціалісти з підприємницьким підходом до використання власних професійних знань. Вони переважно працюють за наймом у консалтингових фірмах, вищих навчальних закладах або корпораціях і займаються підприємницькою діяльністю (працюють над ризикованими проектами й іншими інноваційними розробками за контрактами одночасно в кількох фірмах);
- “*інформаційні зірки*” — ключові спеціалісти науково-дослідних підрозділів, які відрізняються від колег орієнтацією на зовнішні інформаційні джерела, знайомі із сучасними науково-технічними розробками, контактують із фахівцями з інших організацій. Такі працівники виконують місію посередників між власною організацією та зовнішнім науково-технічним середовищем.

Заохочення та підтримка неофіційної дослідницької роботи персоналу над позаплановими проектами. Стимулювання такої діяльності сприяє активізації творчості й ініціативи працівників.

Співпраця з консультативними фірмами. Зазначені фірми консультують у таких напрямках діяльності:

- розробка варіантів розв'язання управлінських інноваційних проблем;
- розробка стратегії розвитку фірми-клієнта;
- реструктуризація підприємств;
- реорганізація структури управління;
- організація досліджень галузевого ринку;
- виконання інженерно-конструкторських робіт;
- проведення експериментів, тестування тощо.

Ефективними організаційними формами інноваційного бізнесу стали бізнес-інкубатори, венчурні фірми, технопарки, технополіси.

14.4.1. Бізнес-інкубатори

Бізнес-інкубатор (науковий центр, бізнес-інноваційний центр) — багатофункціональний комплекс, що забезпечує сприятливі умови для ефективного розвитку новоутворених малих інноваційних (венчурних) фірм, які реалізують перспективні науково-технічні ідеї.

В основу діяльності бізнес-інкубаторів покладено принцип спільного використання фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів.

Організаторами-засновниками бізнес-інкубаторів можуть бути:

- комерційні структури, які здають в оренду своє майно, пропонують орендарям багато платних послуг;
- місцеві та регіональні органи влади, зацікавлені в економічному розвитку регіону, створенні робочих місць. Такі інкубатори отримують меншу орендну плату порівняно із середнім рівнем у країні, але достатню для оплати праці власного персоналу;
- наукові установи та вищі навчальні заклади, які надають багато послуг за високу орендну плату.

У практиці інноваційного бізнесу організують зовнішні та внутрішні інкубатори. У разі *зовнішньої інкубації* розвиток і підтримка високотехнологічних ідей фірми відбувається “на стороні”, зусиллями інших компаній, які спеціалізуються на цьому сегменті ринку.

Зовнішній бізнес-інкубатор як окрема компанія одержує прибуток, надаючи своїм клієнтам-підприємствам такі послуги:

- здає в оренду будівлі, приміщення, зали для нарад, транспортні засоби, наукове й технологічне устаткування;
- допомагає вести звітність, оформляти патенти, виконувати комп’ютерну обробку даних та інформаційний пошук;
- консультує з питань оподаткування, страхування, отримання державних позик, планування, випуску акцій, маркетингу, відносин зі службовцями, державного регулювання, проведення НДПКР;
- фінансує проекти;
- провадить науково-технічну, юридичну, комерційну й екологічну експертизу інноваційних проектів;
- виконує інформаційне та рекламне забезпечення;
- надає телефони, бібліотеки, венчурний капітал, копіювальну техніку, поштові та канцелярські послуги, комп’ютери тощо.

Окрім того, бізнес-інкубатор бере участь у прибутках тих фірм, у які вкладено його кошти.

Внутрішні інкубатори створюють усередині корпорації. Їх завдання — перетворити власні технічні проекти на “розкручені” компанії, у яких корпорація-засновник володіє капіталом. Це приклад своєрідної стратегії зростання компанії-новатора за допомогою її “розмноження”. Внутрішня інкубація дає новим компаніям змогу освоювати бізнес-середовище з меншим ризиком.

Процес розвитку бізнес-проектів за допомогою внутрішньої інкубації проходить у такій послідовності.

1. Рада з інновацій компанії-засновника (кілька консультантів із керівництва, фахівців компанії та зовнішніх експертів) оцінює проекти й відбирає серед них кандидата для інкубації. При цьому беруть до уваги обсяги потрібних інвестицій, рівень рентабельності та комерційного ризику.

2. Із розробників відібраного для інкубації проекту формують проектну групу (не більше ніж із п'ятьох-шістьох чоловік) як кадрове ядро нової компанії.

3. Проектна група переходить до приміщення інкубатора (окремого офісу недалеко від лабораторії, у якій її учасники працювали раніше). Центр уваги групи зміщується з технічного змісту проекту на бізнесові аспекти його ринкового просування та розвитку.

4. Реєструють нове підприємства як дочірню компанію корпорації, розробляють стратегію його розвитку та бізнес-план.

5. Для полегшення входження в бізнес проектній групі надають наставника. Його завдання — технологічно-фахове зовнішнє сприяння, забезпечення додаткових професійних контактів, залучення в разі потреби сторонніх експертів.

6. Нова компанія починає самостійну діяльність (два-три роки в приміщенні бізнес-інкубатора, потім на власній території), розв'язує проблеми подальшого “розкручування” бізнесу: формування позитивного іміджу, удосконалення системи управління та структури капіталу, захист інтелектуальної власності, залучення зовнішніх інвестицій.

14.4.2. Венчурні фірми

Венчурна фірма — це підприємство, створене для реалізації інноваційного проекту, який пов'язаний із чималим ризиком; невелике ризикове підприємство, що має справу з розробкою наукових ідей і втіленням їх у нові технології та продукти.

Можливі такі *варіанти* венчурного бізнесу:

- фірми “спін офф” (“паростки”) — нові підприємства, засновані працівниками відомих корпорацій, які націлені на реалізацію нових ідей і розробок;
- фірми “бай-аут”, викуплені у власників.

Розглянемо *особливості організації* венчурних фірм:

- їх створюють як малі підприємства в нових прогресивних галузях економіки (електроніці, виробництві споживчих товарів, біохімії, біоінженерії); вони спеціалізуються в наукових дослідженнях і розробках, упровадження яких пов'язане з чималим ризиком;
- венчурні компанії можуть створювати групи однодумців (учених, інженерів, винахідників), які бажають організувати власну справу та реалізувати свої ідеї та напрацювання; венчурні компанії організовують також при наукових закладах, університетах, на великих підприємствах для реалізації та впровадження інновацій у виробництво;
- невеликі венчурні фірми створюють навіть під одну ідею;
- джерела венчурного капіталу — вільні фінансові ресурси пенсійних і благодійних фондів, корпоративні ресурси, державні структури; банки, страхові компанії, інвестиційні компанії малого бізнесу, власні кошти засновників тощо;
- венчурний бізнес фінансують на основі пайової участі, а кошти венчурних фірм функціонують як венчурний капітал;
- кошти вкладають у венчурний бізнес без гарантій з боку венчура, без відсотків (не як кредит, а у вигляді паю в статутний фонд);
- інвестори венчурного бізнесу прагнуть одержати не підприємницький, а засновницький дохід (у момент виходу цінних паперів фірми на відкритий ринок);
- рівень ризику та можливого успіху венчурного бізнесу високий.

За оцінками фахівців, ризикокапітал повністю втрачається в 15 % випадків; венчурні фірми довго мають збитки у 25 % випадків; 30 % венчурних фірм приносять скромні прибутки; у 30 % випадків прибуток значно перевищує вкладені кошти (у 30, інколи у 200 разів).

Венчурні фірми мають такі *конкурентні переваги*:

- скорочення до мінімуму циклу “наука — виробництво”;
- можливість швидкої комерційної реалізації ідей і винаходів;
- не бюрократичне управління, адаптивність його організаційної структури;

- мобільність і гнучкість, можливості швидкої переорієнтації на інші проекти з урахуванням ринкової кон'юнктури;
- можливість зосередити фінансові, людські та матеріально-технічні ресурси на обраних проектах і напрямках дослідження;
- високий рівень підготовки та мотивації фахівців.

Про ефективність венчурних фірм як форми організації інноваційного бізнесу свідчать такі цифри:

- 60 % важливих нововведень ХХ ст. розроблено у венчурних фірмах;
- витрати на один винахід у малих венчурних фірмах становлять близько 90 тис. доларів США, а у великих корпораціях — 2 млн доларів;
- частка малих венчурних фірм у загальних витратах на нововведення становить 4–5 %, а новацій у них розроблюють 20–30 %.

14.4.3. Технопарки

Технопарк — це компактно розміщений науково-виробничий територіальний комплекс, функціонування якого ґрунтується на комерціалізації науково-технічної діяльності та прискоренні нововведень у матеріальне виробництво [79]; компактно розміщений на підготовленій території комплекс дослідних інститутів, вищих навчальних закладів, лабораторій, наукових центрів, дослідних заводів і виробничих підприємств із розвиненою інфраструктурою (табл. 14.2).

Головна мета організації технопарків — створити якнайсприятливіші умови для розвитку інноваційного процесу завдяки поєднанню потрібної для наукових досліджень матеріальної бази промислового виробництва та людського компонента наукового потенціалу.

До складу технопарку як науково-виробничого територіального комплексу входять:

- потужні університети;
- науково-дослідні інститути, лабораторії;
- експериментальні підприємства з передовою технологією;
- лабораторні корпуси;
- виробничі приміщення багатоцільового призначення;
- інформаційно-обчислювальні центри колективного користування;
- інші елементи інфраструктури (житлово-побутові приміщення, сервісні центри, виставкові комплекси, магазини, транспорт, зв'язок, складське господарство, посередницькі фірми тощо).

Найвідоміші технопарки провідних країн світу

Країна	Стисла характеристика технопарків
США (300 технопарків і технополісів)	Стенфордський технопарк: виник на базі Стенфордського університету 1946 р. На його базі в 70–80-х роках ХХ ст. було сформовано технополіс “Силіконова долина”, у якому зосереджено 20 % світового виробництва обчислювальної техніки “Рісер Траєнгл Парк Норт Кароліна” вирізняється диверсифікацією напрямів наукових досліджень (від фармацевтичної галузі до космічних польотів)
Велика Британія	Кембриджський технопарк засновано 1973 р. на базі університету. До його складу входять 350 фірм, які діють у високотехнологічних галузях
Франція	“Софія-Антиполіс” – найбільший технопарк Франції, створений у 80-х роках ХХ ст. Його розміщено на території площею 560 га. Він об’єднував 26 промислових підприємств, 14 дослідницьких лабораторій та інноваційних центрів, у яких працювало близько 4 тис. чоловік. У технопарку було сконцентровано підприємства міжнародних фірм “Нестле”, “Доу кемікал”, “Л’ореаль” та ін. Технопарк “Жерлан біо-поль” розміщений біля м. Ліон, спеціалізується на біотехнології
Японія	Технопарк “Цукуба” розміщено біля Токіо. У ньому об’єднано 47 науково-дослідних організацій, у яких працює 40 % усіх учених, зосереджених у державному секторі Японії
Китай	“Женьшень” – дослідний центр поруч із Гонконгом

Характерні риси технопарку:

- комплексність фірм і організацій – його структурних елементів (наукових і навчальних закладів, промислових підприємств тощо);
- юридична самостійність фірм, що діють у межах технопарку;
- компактне розміщення (навколо потужного університету, на достатньо великій відстані від міста, в екологічно чистому мальовничому місці);
- невелика площа;
- розвинена інфраструктура;
- висока ефективність інноваційної діяльності.

Технопарки організують на основі чинного законодавства, державних і недержавних програм фінансування та розвитку.

Засновниками технопарку можуть бути органи державного управління, регіональні та місцеві органи влади, потужні вищі навчальні заклади, виробничі підприємства, фінансові інститути й бізнесмени.

Можливі такі *джерела фінансування* діяльності технопарку:

- державні та регіональні субсидії;
- кошти фірм, що входять до складу технопарку;
- банківські кредити;
- доходи підприємств, університетів технопарку;
- кошти від реалізації науково-технічних розробок державним установам і приватним фірмам;
- плата студентів за навчання;
- спонсорська допомога й інші.

Керує технопарком спеціальний орган із такими *функціями*:

- визначення функціональної структури технопарку;
- приймання нових фірм до його складу;
- розміщення фірм у наявних приміщеннях;
- надання фірмам земельних ділянок під забудову на території технопарку;
- створення венчурних фондів і венчурних фірм у межах технопарку;
- контроль відповідності діяльності фірм завданням функціонування технопарку, виведення фірм за межі технопарку в разі їх невідповідності його профілю.

Економічний механізм поєднання науки та виробництва, підсилення мотивації учасників технопарків провідних країн у разі створення та впровадження наукомістких розробок таких:

- створення державного пільгового (преференційного) режиму для технопаркових структур у перші роки їх існування (наприклад: кошти, спрямовані фірмами на розвиток технопарку, виключають з оподаткованого прибутку; фірми, що входять до складу технопарку, звільняють від сплати податку на прибуток у перші 2–3 роки діяльності, а надалі вони сплачують його за зменшеними на 50 % ставками; фірм — членів технопарку звільняють від сплати земельного податку та податку на майно; нові фірми, що виникають у складі технопарку, звільняють від сплати реєстраційного податку);

- фінансування промисловими фірмами нових університетських підрозділів, сплачення стипендій, працевлаштування найкращих випускників університету;
- продаж акцій промисловими фірмами вченим, у співпраці з якими вони зацікавлені, запрошення їх на роботу як керівників лабораторій або консультантів;
- продаж провідними вченими й інженерами університету — власниками промислових підприємств — акцій своїх підприємств фірмам, у співпраці з якими вони зацікавлені;
- здавання університетом в оренду фірмам обладнання різних об'єктів.

Технопарки як організаційна форма інноваційного бізнесу мають такі *переваги*:

- можливість поєднання різних стадій інноваційного процесу;
- швидкий доступ промислових підприємств до нових розробок;
- скорочення термінів упровадження та поширення нововведень;
- спрощення способів взаємодії між науковцями, промисловцями та бізнесменами;
- умови та можливості для створення нових видів бізнесу, виробництва, відкриттів;
- одержання виробництвом доступу до лабораторій, експертів і консультантів;
- можливість для студентів діставати не тільки теоретичні, а й практичні знання;
- зосередження в технопарках висококваліфікованих кадрів усіх спеціальностей: учених, дослідників, розробників, аналітиків, інженерів, спеціалістів різного профілю, — що сприяє міжгалузевим дослідженням;
- концентрація в технопарках унікального устаткування, обчислювальної техніки, лабораторій, що дає змогу провадити дослідження.

14.4.4. Технополіси

Технополіс (від гр. “техно” — майстерність, уміння; “поліс” — місто, держава) — це:

- місто передових (високих) технологій, наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок;

- регіональний науковий центр, який виконує завдання з впровадження нових технологій;
- компактне науково-промислове місто, де розробляють інноваційні технології та розвивають наукомісткі галузі виробництва;
- цілісний науково-виробничий комплекс, створений на базі окремого міста;
- спеціально створений біля центру наукових ідей (у невеликому місті з розвинутою інфраструктурою) комплекс, до складу якого входять фірми та заклади, які охоплюють повний інноваційний цикл;
- комплекс фундаментальних і прикладних наукових закладів, вищих навчальних закладів, конструкторських і впроваджувальних організацій, а також промислових підприємств, орієнтованих на освоєння інновацій.

Технополіси як центри зосередження інноваційного бізнесу сприяють підвищенню інноваційної активності, формуванню інноваційної інфраструктури в регіоні, прискоренню комерціалізації новацій, створенню нових робочих місць.

Перший технополіс було створено в 70–80-х роках ХХ ст. в США на базі Стенфордського університету. Навколо університету було зосереджено дослідницькі, консультаційні, впроваджувальні та промислові фірми, здебільшого пов'язані з електронною промисловістю. Цей технополіс було названо “Силіконовою долиною”. Тепер це потужний центр науково-технічного розвитку, у якому зосереджено кілька тисяч інноваційних фірм. У ньому працюють понад 200 тисяч осіб, серед яких багато вчених і добре підготовлених фахівців.

Успішний досвід “Силіконової долини” сприяв розвитку цієї організаційної форми інноваційного бізнесу. У США з'явилися технополіси “Золоте промислове коло” (Гарвардський університет), Массачусетський технологічний інститут, “Силіконовий багнет” (штат Луїзіана), “Електронний болт” (штат Флорида). Технологічні, наукові, дослідницькі промислові парки, парки-клуби, бізнес-парки створено у Франції, Великій Британії, Ірландії, Данії, Німеччині, Швеції, Японії й інших провідних країнах світу.

На відміну від технопарку технополіс створюють (будують) спеціально, біля “родинних міст” у регіонах, придатних для розвитку наукомістких виробництв. У технополісі має бути збалансований набір

сучасних науково-дослідних інститутів у зручних для життя районах із культурними та рекреаційними можливостями.

Зазначимо *основні структурні елементи* технополісу:

1) науково-технічний парк:

- університет (відділення університету, інститути й наукові центри при університеті, підприємства університету);
- інститути й лабораторії приватних фірм;
- промислові підприємства приватних фірм;

2) міське господарство:

- об'єкти державного майна;
- житловий сектор;
- об'єкти соціальної сфери (школи, дитячі заклади, спортивні споруди, об'єкти культури, магазини, сади, парки);

3) інфраструктура:

- економічна (банки, маркетингові центри, посередницькі фірми, консультативні центри);
- науково-технічна (інжинірингові фірми, центри науково-технічних послуг, інформаційно-обчислювальні центри);
- виробничо-господарська (енерго- та водопостачання, транспорт, зв'язок, складське господарство, центри прокату устаткування).

У провідних країнах світу, де масово впроваджують наукомісткі технології, держава серйозно підтримує організацію та розвиток технополісів. Урядові програми створення мережі технополісів розробляють у США, Японії, Німеччині, Бельгії, Великій Британії, Франції, Голландії, Тайвані, Сингапурі, Таїланді. Ці урядові програми містять такі складові:

- визначення регіонів, де можна розмістити технополіси;
- розробка законодавчої основи для розвитку технополісів;
- всебічне державне сприяння за допомогою запровадження пільгового оподаткування системи;
- створення потрібної інфраструктури;
- фінансова допомога комерційним підприємствам.

Контрольні питання та завдання

1. Сутність і зміст інноваційної стратегії та її зв'язок з іншими функціональними стратегіями компанії.
2. Особливості інноваційної стратегії організації.
3. Зміст і особливості традиційної, імітаційної, оборонної, наступальної, опортуністичної інноваційних стратегій.
4. Порівняльна характеристика віолентної, патієнтної, комутантної й експлерентної інноваційних стратегій організацій.
5. Зміст процесу розробки та реалізації інноваційної стратегії підприємства.
6. Фактори, які слід брати до уваги, обираючи й оцінюючи інноваційну стратегію.
7. Переваги та ризики організацій, що застосовують інноваційні стратегії.
8. Послідовність розробки та реалізації інноваційного проекту.
9. Зміст показників економічної активності інноваційної стратегії.
10. Організаційні форми та механізми інноваційного бізнесу.
11. Запропонуйте можливі варіанти інноваційної стратегії обраного вами підприємства.
12. Запропонуйте заходи для реалізації обраної інноваційної стратегії на обраному вами підприємстві.

Контрольні тести

Варіант 1

1. За змістом і сферою застосування інноваційні стратегії поділяють на такі:

- 1) технологічну, ринкову, продуктову, організаційно-управлінську;
- 2) силову, стратегію ніші, поєднувальну, піонерську;
- 3) віолентну, патієнтну, комутантну, експлерентну;
- 4) традиційну, пристосування, імітаційну, наступальну, оборонну.

2. Великі організації та компанії займаються масовим виробництвом, виходять на масовий ринок із власною чи придбаною за відповідними угодами інноваційною продукцією:

- 1) застосовуючи експлерентну стратегію;
- 2) комутантну;

- 3) патіентну;
- 4) віолентну.

3. Комплекс правил, методів і засобів пошуку перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики для їх реалізації – це:

- 1) інноваційна політика;
- 2) інноваційний проект;
- 3) інноваційна стратегія;
- 4) інноваційна програма.

4. Підприємство, створене для впровадження ризикових інноваційних технологій, називають:

- 1) бізнес-інкубатором;
- 2) венчурною фірмою;
- 3) технопарком;
- 4) технополісом.

5. Пристосування до умов попиту місцевих ринків, діяльність у нішах, які не встигли зайняти інші фірми – “віоленти” й “патієнти”, – це ознаки:

- 1) експлерентної інноваційної стратегії;
- 2) комутантної;
- 3) силової;
- 4) поєднувальної.

Варіант 2

1. Фірми, які першими виходять на ринок із радикально інноваційним продуктом, застосовують:

- 1) комутантну стратегію;
- 2) експлерентну;
- 3) патіентну;
- 4) віолентну.

2. Комплекс дій, потрібних для досягнення мети, а також система організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів, призначених для виконання певних дій, – це:

- 1) інноваційна стратегія;
- 2) інноваційна політика;
- 3) інноваційна програма;
- 4) інноваційний проект.

3. За особливостями конкурентної поведінки фірм інноваційні стратегії поділяють на такі:

- 1) технологічну, ринкову, продуктову, економічну й інші;
- 2) віолентну, патієнтну, комутантну, експлерентну;
- 3) традиційну, пристосування, імітаційну, наступальну, оборонну;
- 4) силову, стратегію ніші, поєднувальну, піонерську.

4. Середні та потужні фірми пристосовуються до вузьких сегментів великих ринків завдяки спеціалізації нової та модернізованій продукції з унікальними характеристиками:

- 1) застосовуючи інноваційну патієнтну стратегію;
- 2) віолентну (силову);
- 3) стратегію ніші;
- 4) комутантну інноваційну стратегію.

5. Цілісний науково-виробничий комплекс, створений на базі окремого міста, називають:

- 1) технопарком;
- 2) бізнес-інкубатором;
- 3) технополісом;
- 4) венчурною фірмою.

МАУП

ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ

15.1. Сутність і особливості інвестиційної стратегії

Інвестиційна стратегія — це частина загальної стратегії підприємства, яка полягає у виборі та реалізації найефективніших варіантів інвестування для забезпечення високих темпів розвитку та розширення економічного потенціалу господарської діяльності.

Інвестиційна стратегія завжди пов'язана з фінансово-господарською діяльністю підприємства, його технічною, технологічною та фінансовою базою. Вона допомагає керівництву приймати рішення щодо доцільності, напрямів і масштабів коригування діяльності підприємства, джерел і обсягів фінансування розвитку, а також прогнозувати можливі результати.

Інвестиційна стратегія підприємства має такі *особливості*.

1. Це головна форма реалізації економічної стратегії підприємств, спосіб забезпечити зростання його операційної діяльності, тому що для виконання майже всіх завдань економічного розвитку підприємства потрібно збільшувати обсяги чи поновлювати склад його операційних активів.

2. Динаміка показників інвестиційної діяльності підприємства відображує темпи його економічного розвитку, потенціал формування прибутку. Якщо сума чистих інвестицій (обсягів валових інвестицій без суми амортизаційних відрахувань у певному періоді) підприємства від'ємна, то його виробничий потенціал і економічна база формування прибутку зменшується (підприємство “проїдає свій капітал”). У разі нульової суми чистих інвестицій підприємство “топчеться на місці”. Коли ж ця сума додатна (обсяги валових інвестицій перевищують суму амортизаційних відрахувань), то це свідчить про економічний розвиток, зростання бази формування прибутку підприємства.

3. Інвестиційна стратегія вторинна щодо цілей і завдань операційної діяльності. Хоча на окремих етапах розвитку підприємства вона дає змогу одержати вищий прибуток, ніж операційна діяльність, головне стратегічне завдання — розвиток операційної діяльності (виробництва та послуг). Інвестиційна стратегія має забезпечити розвиток виробничо-комерційної діяльності за допомогою будівництва

нових філій, інвестування в нові виробництва, своєчасної заміни фізично зношеного обладнання, поновлення морально застарілих засобів виробництва.

4. Обсяги інвестиційної діяльності підприємства із часом змінюються з таких причин:

- для початку реалізації інвестиційних проектів потрібно попередньо нагромадити фінансові ресурси;
- мають бути прийнятні зовнішні умови для інвестиційної діяльності в галузі (регіоні, країні);
- внутрішні умови для реалізації підприємством інвестиційних проектів формуються поступово.

5. Інвестиційна стратегія майже не залежить від галузевої специфіки підприємства, бо його інвестиційна діяльність тісно пов'язана з фінансовим ринком (ринком капіталів і ринком грошей), і її механізм приблизно однаковий у будь-якій галузі економіки. А от, наприклад, виробничо-комерційна діяльність має яскраво виражену галузеву специфіку на конкретних сегментах товарного ринку.

6. Реалізації інвестиційної стратегії підприємства властиві специфічні види ризиків. При цьому інвестиційний ризик імовірніший і більший, ніж виробничо-комерційний.

7. У процесі реалізації інвестиційної стратегії підприємства є помітний “лаг запізнення” формування інвестиційного прибутку, тобто між інвестиційними витратами й одержанням інвестиційного прибутку зазвичай минає чимало часу [35; 84].

15.2. Типи інвестиційних стратегій

Фахівці виділяють такі типи інвестиційних стратегій підприємств (табл. 15.1).

Таблиця 15.1

Типи інвестиційних стратегій

Класифікаційна ознака	Типи стратегій
1	2
Об'єкти розміщення капіталу	Реального інвестування
	Фінансового інвестування
Цілі формування інвестиційного прибутку	Прибутку
	Зростання

1	2
Характер участі в інвестиційному процесі	Прямого інвестування
	Непрямого інвестування
Схеми фінансування інвестиційних проектів	Акціонування
	Повного самофінансування
	Кредитного фінансування
	Лізингу
	Мішаного фінансування
Рівень інвестиційного ризику	Консервативна
	Помірна
	Агресивна

15.2.1. Стратегії реального та фінансового інвестування

За *об'єктами розміщення капіталу* виокремлюють стратегії реального та фінансового інвестування [83; 84].

Стратегія реального інвестування — основна інвестиційна стратегія на більшості вітчизняних підприємств за сучасних умов.

Реальні інвестиції — це вкладення капіталу (грошей) у різні сфери та галузі народного господарства для одержання більшого прибутку. Реальні інвестиції ще називають виробничими, а в практиці господарювання — капітальними вкладеннями.

Залежно від потенціалу формування інвестиційних ресурсів, завдань і характеру диверсифікації діяльності, можливостей упровадження нових технологій підприємство може обирати такі *варіанти* стратегії реального інвестування:

- капітального інвестування;
- інноваційного інвестування в нематеріальні активи;
- інвестування приросту оборотних активів.

Стратегію капітального інвестування можна реалізовувати в таких формах:

- реконструкції — істотної реорганізації всього виробничого процесу. Її провадять для радикального збільшення виробничого потенціалу підприємства, суттєвого підвищення якості продукції, упровадження нових технологій тощо. У процесі реконструкції можна розширювати окремі виробничі будівлі та приміщення для нового технологічного обладнання;

- поновлення окремих видів обладнання — заміни фізично зношеного чи доповнення робочого обладнання окремими новими його видами у зв'язку зі зростанням обсягів виробництва та для підвищення продуктивності праці. При цьому загальна схема організації технологічного процесу не змінюється;
- модернізації — приведення активної частини виробничих засобів у стан, що відповідає сучасному технологічному рівню;
- будівництва нових об'єктів із завершеним технологічним циклом за індивідуально розробленим або типовим проектом із помітним збільшенням обсягів виробництва та товарною, галузевою чи регіональною диверсифікацією підприємства;
- придбання великими підприємствами цілісних майнових комплексів для забезпечення галузевої, товарної чи регіональної диверсифікації їх діяльності.

Стратегію інноваційного інвестування в нематеріальні активи реалізують такими способами:

- розробляють нову продукцію як на підприємстві, так і на замовлення інжинірингових фірм;
- купують патенти на наукові відкриття, винаходи, промислові зразки та товарні знаки;
- купують ліцензії, ноу-хау тощо.

Такі операції дають підприємству змогу суттєво підвищити власний технологічний потенціал.

Стратегія інвестування приросту оборотних активів (запасів сировини, матеріалів, напівфабрикатів, інших ресурсів) забезпечує потрібну збалансованість і пропорційність процесу збільшення обсягів виробництва продукції підприємством.

Стратегія фінансового інвестування полягає в розміщенні тимчасово вільного капіталу підприємства в різні фінансові інструменти (активи), серед яких найбільшу частину становлять цінні папери.

Можуть бути такі *варіанти* стратегії фінансового інвестування:

- розміщення капіталу в статутні фонди спільних підприємств, щоб зміцнити господарські зв'язки з постачальниками основних видів ресурсів (у межах стратегії регресивної інтеграції), посередниками (для підсилення контролю над системою збуту власної продукції в межах стратегії прогресивної інтеграції), іншими діловими партнерами (щоб проникнути в інші галузі та на інші ринки в межах стратегії диверсифікації). Ефектив-

ність такої форми фінансового інвестування оцінюють, порівнюючи обсяги інвестиційних витрат і суми періодично сплачуваних відсотків на внески в статутні фонди;

- депозитні внески в комерційні банки для короткострокового інвестування капіталу з метою генерування інвестиційного прибутку;
- розміщення капіталу в прибуткові види фінансових інструментів, до яких належать акції, облигації корпорацій і місцевої влади, казначейські зобов'язання та казначейські облигації уряду [83]. Головні завдання цієї форми фінансового інвестування – генерування інвестиційного прибутку та підсилення фінансового впливу на окремі підприємства (придбанням контрольного чи достатньо великого пакета акцій).

15.2.2. Інвестиційні стратегії прибутку та зростання

За *цілями формування інвестиційного прибутку* виділяють стратегії прибутку та зростання.

Інвестиційна стратегія прибутку полягає у формуванні інвестиційного портфеля за критерієм максимізації інвестиційного прибутку в поточному періоді без урахування темпів приросту капіталу в довгостроковій перспективі. Завдання цієї стратегії – досягти швидкої поточної віддачі від інвестицій, хоча в майбутньому ці інвестиції могли б забезпечити вищу норму прибутку.

Інвестиційна стратегія зростання забезпечує формування інвестиційного портфеля за критерієм максимізації темпів приросту інвестиційного капіталу в довгостроковій перспективі незалежно від рівня інвестиційного прибутку в поточному періоді. Завдання цієї стратегії – забезпечити високі темпи зростання ринкової вартості підприємства. Таку стратегію можуть дозволити собі тільки компанії зі стабільним фінансовим станом.

15.2.3. Стратегії прямого та непрямого інвестування

За *характером участі в інвестиційному процесі* виділяють стратегії прямого та непрямого інвестування.

Стратегія прямого інвестування полягає в прямій участі інвестора у виборі об'єктів інвестування та розміщення капіталу. Зазвичай прямі інвестиції здійснюють, безпосередньо вкладаючи капітал у статутні фонди підприємств. Її реалізують підготовлені інвестори,

які мають достатню інформацію про об'єкт інвестування та добре ознайомлені з його механізмом.

Стратегії непрямого інвестування властиве розміщення капіталу інвестором із допомогою фінансових посередників.

15.2.4. Стратегії фінансування інвестиційних проектів

Інвестиційні стратегії можна класифікувати за **схемами фінансування інвестиційних проектів**, від яких залежить склад інвесторів проекту, обсяги, структура та джерела потрібних інвестиційних ресурсів, динаміка фінансового забезпечення на окремих етапах реалізації проекту й інші фінансові показники. За цією ознакою розрізняють стратегії акціонування, повного самофінансування, кредитного фінансування, лізингу та мішаного фінансування [9; 83].

Стратегію акціонування застосовують для реалізації масштабних реальних інвестиційних проектів за галузевої чи регіональної диверсифікації інвестиційної діяльності підприємства.

Стратегія повного самофінансування полягає у фінансуванні інвестиційного проекту виключно з власних фінансових ресурсів, сформованих із внутрішніх джерел підприємства. Таку стратегію застосовують для реалізації невеликих реальних інвестиційних проектів.

Стратегія кредитного фінансування доцільна для реалізації невеликих короткострокових інвестиційних проектів із високою нормою прибутковості інвестицій. Іноді її застосовують і для втілення середньострокових інвестиційних проектів, якщо рівень прибутковості за ними значно перевищує ставку відсотка за довгостроковим фінансовим кредитом.

Стратегія лізингу ефективна за нестачі фінансових ресурсів або високої вартості фінансового кредиту для реалізації інвестиційних проектів із модернізації чи реконструкції підприємства.

Стратегія мішаного фінансування ґрунтується на різних комбінаціях розглянутих варіантів. Її можна застосовувати для реалізації всіх видів інвестиційних проектів.

За **рівнем інвестиційного ризику** виділяють консервативну (низькоризикову), помірну (середньоризикову), агресивну (високоризикову) стратегію та стратегію диверсифікації.

Консервативна (низькоризикова) стратегія полягає у формуванні інвестиційного портфеля з мінімальним інвестиційним ризиком. Її застосовують найобережніші інвестори. При цьому немає ризику

втратити інвестований капітал, а одержання очікуваного інвестиційного прибутку майже гарантоване.

Помірна (середньоризикова) інвестиційна стратегія дає змогу сформувати інвестиційний портфель із близьким до середнього в галузі рівнем ризику. За такого варіанта стратегії норма інвестиційного прибутку на вкладений капітал також має бути близька до середньої на галузевому ринку.

Агресивна (високоризикова) інвестиційна стратегія — це засіб формування інвестиційного портфеля для одержання максимально-го поточного прибутку незалежно від рівня інвестиційного ризику. При цьому є загроза втратити інвестований капітал.

15.3. Процес розробки стратегії реального інвестування

Розробка стратегії реального інвестування проходить у кілька *етапів* [35; 83; 84; 97].

1. *Аналіз стану реального інвестування в попередньому періоді.* При цьому вивчають і оцінюють такі *показники*:

- динаміку загального обсягу інвестування капіталу в приріст реальних активів, відносну частку реального інвестування в загальному обсязі інвестицій підприємства в попередньому періоді;
- ступінь реалізації окремих інвестиційних проектів і програм, а також використання запланованих ресурсів за об'єктами реального інвестування;
- міру завершеності початих раніше реальних інвестиційних проектів і програм, потрібний обсяг інвестиційних ресурсів для повного їх закінчення.

2. *Визначення загальних обсягів реального інвестування в запланованому періоді.* На цьому етапі виявляють загальні потреби в інвестиційних ресурсах, щоб забезпечити запланований обсяг приросту основних засобів підприємства, а також нематеріальних і оборотних активів, потрібних для розвитку його виробничо-комерційної діяльності. Цей обсяг слід уточнити з огляду на динаміку обсягів незакінченого капітального будівництва.

3. *Вибір об'єктів і форм реального інвестування.*

- вивчають поточну пропозицію на інвестиційному ринку;

- відбирають для вивчення окремі реальні інвестиційні проекти, які найповніше відповідають напрямам діяльності підприємства;
- розглядають можливості й умови придбання окремих активів;
- провадять ретельну експертизу можливих об'єктів інвестування (галузі, підприємства).

Оцінюючи *інвестиційну привабливість галузі* (чи окремої сфери діяльності), варто брати до уваги такі чинники:

- важливість галузі (особливості та значення продукції, частку галузі у валовому внутрішньому продукті, частку експорту, залежність від імпорту, основних споживачів продукції);
- характеристику споживання продукції галузі, рівень конкуренції, особливості ринку збуту, фактичні та потенційно можливі обсяги ринку, перспективність галузі;
- рівень державного регулювання розвитку галузі (низький, середній, високий) — державні капітальні вкладення, податкові пільги, можливість прискореної амортизації тощо;
- фінансові умови функціонування галузі (рівень загальної прибутковості, середню рентабельність, віддачу від інвестицій, оборотність і середню ліквідність активів);
- соціальне значення галузі (кількість робочих місць, середню заробітну плату, діяльність профспілок, регіональне розміщення виробництва, екологічну небезпечність виробництва та продукції, статистику страйків і збитків від них).

Оцінюючи *інвестиційну привабливість підприємства*, аналізують:

- загальні показники виробництва (характер технології, наявність сучасного устаткування, зокрема іноземного; екологічну шкідливість виробництва; складське господарство; наявність власного транспорту; географічне розміщення; наближеність до транспортних комунікацій);
- технічну базу підприємства (технології, вартість основних фондів, коефіцієнт зношення);
- номенклатуру вироблюваної продукції (обсяг виробництва, експорт, імпорт сировини та матеріалів, зв'язки з іншими підприємствами, постачальники та споживачі, стабільність збуту й попиту);
- виробничу потужність, можливість нарощування виробництва;

- місце підприємства в галузі та на ринку, монопольність його становища;
- схему управління; чисельність персоналу, його структуру, заробітну плату;
- статутний фонд; склад власників підприємства, номінальну та ринкову ціну акцій, розподіл пакета акцій;
- структуру витрат на виробництво (зокрема, за основними видами продукції), рентабельність;
- обсяг прибутку та його використання за звітний період;
- фінансовий стан підприємства (склад дебіторської та кредиторської заборгованості за часом виникнення та характеристикою боржників; показники фінансової стабільності та ліквідності, платоспроможність, прибутковість).

Після цього доходять загального висновку про інвестиційну привабливість підприємства.

4. **Розробка бізнес-планів реальних інвестиційних проектів.**

Для *невеликих інвестиційних проектів*, які підприємство фінансує з внутрішніх джерел, розробляють скорочений варіант бізнес-плану з такими розділами та показниками:

- мета проекту;
- основні параметри проекту;
- обсяг потрібних фінансових ресурсів;
- показники ефективності інвестицій;
- календарний план реалізації проекту.

Бізнес-плани *середніх і великих інвестиційних проектів*, реалізованих завдяки зовнішньому фінансуванню, мають бути повністю обґрунтовані. Вони містять такі основні розділи:

- стисла характеристика проекту (резюме);
- передумови й основна ідея проекту;
- аналіз ринку та концепція маркетингу;
- сировина та постачання;
- місце реалізації проекту, будівельна ділянка, зовнішнє середовище;
- проектування й технологія;
- організація управління;
- трудові ресурси;
- планування реалізації проекту;
- фінансовий план і оцінка ефективності інвестицій.

5. Оцінка ефективності окремих реальних інвестиційних проєктів. Від об'єктивності та якості оцінки суттєво залежить термін повернення інвестованого капіталу, варіанти альтернативного його використання та прибуток підприємства.

Оцінюючи реальні інвестиційні проєкти, аналізують такі *показники*:

- *чистий зведений дохід* — різницю між обсягом чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проєкту й обсягом інвестиційних витрат на його реалізацію. Інвестиційний проєкт, для якого цей показник від'ємний або дорівнює нулю, потрібно відхилити;
- *індекс (коефіцієнт) прибутковості* — відношення обсягу чистого грошового потоку за весь період експлуатації проєкту до обсягу інвестиційних витрат на його реалізацію:

$$ІП = ЧГП / ІВ.$$

Якщо $ІП \leq 1$, то інвестиційний проєкт слід відхилити, тому що він не принесе додаткового прибутку на інвестовані ресурси;

- *індекс (коефіцієнт) рентабельності* відіграє допоміжну роль у процесі оцінювання ефективності інвестиційного проєкту; його визначають за формулою

$$ІР = ЧП / ІВ,$$

де ЧП — середньорічний обсяг чистого інвестиційного прибутку за період експлуатації проєкту;

- *період окупності* інвестиційного проєкту:

$$ПО = ІВ / ЧГП,$$

де ЧГП — середньорічний обсяг чистого грошового потоку за період експлуатації проєкту (для короткострокових проєктів беруть середньомісячний показник);

- рівень *інвестиційного ризику* через несприятливі зміни кон'юнктури інвестиційного ринку, погіршення зовнішнього інвестиційного середовища;
- *ліквідність* — період інвестування до початку експлуатації проєкту (виходячи з того, що втілений інвестиційний проєкт, який приносить реальний чистий грошовий потік, можна продати швидше, ніж незавершений).

6. Формування портфеля реальних інвестицій (переліку об'єктів реального інвестування). Відібрані на основі оцінювання

ефективності реальні інвестиційні проекти потім розглядають з огляду на такі *критерії*:

- *прибутковість*, тобто збільшення доходів унаслідок зростання вартості об'єкта інвестування (портфель зростання) чи регулярних високих дивідендів на інвестований капітал (портфель доходу);
- *терміновість досягнення інвестиційних цілей*, тому що високі темпи реалізації інвестиційної програми сприяють прискоренню економічного розвитку підприємства, швидкому формуванню додаткового грошового потоку у вигляді прибутку й амортизаційних відрахувань, скороченню термінів використання позичкового капіталу;
- *ступінь ризику* – імовірність недосягнення потрібного рівня прибутковості чи навіть втрати інвестованих коштів. За мінімального ризику втрати інвестованого капіталу інвестиційний портфель називають консервативним, а в разі чималого інвестиційного ризику – агресивним;
- *відповідність фінансових ресурсів*, які є чи мають бути залучені інвестором.

7. Реалізація стратегії реального інвестування. Для цього потрібно розробити капітальний бюджет і календарний графік реалізації кожного інвестиційного проекту.

Капітальний бюджет створюють на період до одного року. Він відображає всі надходження та витрати ресурсів, пов'язані з реалізацією проекту.

Календарний графік реалізації інвестиційного проекту визначає періоди виконання окремих видів робіт і їх відповідальних виконавців.

15.4. Процес розробки стратегії фінансового інвестування

Стратегію фінансового інвестування підприємства формують у кілька *етапів* [83; 84].

1. Аналіз стану фінансового інвестування в попередньому періоді:

- визначають загальні обсяги інвестування капіталу в фінансові активи;

- досліджують динаміку обсягів і визначають частку фінансового інвестування в загальному обсязі інвестицій підприємства;
- вивчають структуру, динаміку та частку конкретних фінансових інструментів у загальному обсязі фінансового інвестування;
- оцінюють прибутковість окремих фінансових інструментів і фінансових інвестицій загалом (як відношення обсягів прибутків від окремих фінансових інструментів до обсягів інвестованих у них коштів), яку порівнюють із середньою прибутковістю на фінансовому ринку та з рентабельністю власного капіталу.

2. Визначення обсягів фінансового інвестування в запланованому періоді. Обсяги фінансового інвестування залежать від обсягу вільних коштів, нагромаджених раніше для реального інвестування чи інших витрат. Для фінансового інвестування не залучають позичкові кошти підприємств (окрім періодів, коли прибутковість цінних паперів значно більша, ніж відсоткова ставка за кредит).

3. Вибір стратегії фінансового інвестування. У межах запланованого обсягу фінансових ресурсів можна добрати такі *варіанти* стратегії фінансового інвестування:

- розміщення капіталу в статутні фонди спільних підприємств;
- розміщення капіталу на депозитні рахунки комерційних банків;
- вкладення капіталу в прибуткові види фондових інструментів (акції, облігації, казначейські зобов'язання тощо).

4. Оцінювання інвестиційних якостей окремих фінансових інструментів. Потрібно оцінити їх реальну вартість, яка дає змогу одержувати за ними запланований прибуток.

Розглянемо особливості оцінювання основних видів фінансових інструментів.

Акція — це цінний папір без певного строку обігу, який засвідчує пайову участь у статутному фонді акціонерного товариства, підтверджує членство в ньому та гарантує участь в управлінні ним, надає його власникові право на отримання частини прибутку у вигляді дивіденду, а також на участь у розподілі майна в разі ліквідації акціонерного товариства. Акції бувають іменні та на пред'явника, привілейовані та прості.

Оцінюючи ефективність акцій як фінансових інструментів інвестування, беруть до уваги такі показники:

- розмір дивідендів, які передбачено одержати в конкретному періоді;
- очікувану курсову вартість акцій в кінці періоду їх реалізації (у разі використання акцій упродовж певного періоду);
- очікувану норму валового інвестиційного прибутку (норму прибутковості) за акціями;
- кількість періодів використання акцій.

Облігація — цінний папір, що засвідчує внесення його власником певних коштів і підтверджує зобов'язання емітента повернути власникові облігації в обумовлений строк номінальну її вартість із виплатою фіксованого відсотка. Облігації бувають іменні та на пред'явника, відсоткові та безвідсоткові (цільові), такі, що вільно обертаються, і з обмеженим обігом.

Облігації корпорації — це боргові зобов'язання, випущені під заставу майна чи активів для залучення позичкового капіталу. Їх випускають під фіксований відсоток на певний строк (до 10–30 років), після закінчення якого вони мають бути погашені. Використовують облігації з відкликанням, що дає корпорації право погасити їх раніше за обумовлений термін.

Муніципальні облігації випускає місцева влада для мобілізації коштів, потрібних для фінансування суспільних проектів: реконструкції споруд, будівництва доріг, мостів, аеропортів тощо. У деяких країнах (наприклад, у США) відсотки за муніципальними облігаціями не оподатковують. Тому інвестори охочіше купують такі облігації, а муніципальна влада сплачує менший відсоток, що вигідно для обох сторін.

Казначейські зобов'язання та казначейські облігації уряду — надійні та високоліквідні фінансові інструменти. Казначейські зобов'язання випускають на строк від одного до 10 років, а казначейські облігації уряду — на 10–30 років. Ставки оподаткування відсотків за казначейськими цінними паперами невисокі порівняно з іншими зобов'язаннями, і ці відсотки найстабільніші в часі.

Оцінюючи ефективність облігацій як фінансових інструментів інвестування, зважають на такі показники:

- номінал облігації;
- відсоток, сплачуваний за облігацією;
- очікувану норму валового інвестиційного прибутку (норму прибутковості) за облігацією;
- кількість періодів виплат до строку погашення облігації.

Оцінка інвестиційних якостей фінансових інструментів — основний критерій вибору варіанта стратегії фінансового інвестування. Водночас у процесі прийняття таких управлінських рішень беруть до уваги й інші фактори:

- активність обігу фінансових інструментів на ринку;
- умови емісії цінних паперів;
- галузеву чи регіональну належність підприємства тощо.

5. **Формування портфеля фінансових інвестицій (фондово-го портфеля, портфеля цінних паперів)** — сукупності фінансових інструментів підприємства, призначених для реалізації стратегії фінансового інвестування.

Головна мета формування інвестиційного портфеля — забезпечити реалізацію обраного варіанта стратегії фінансового інвестування за допомогою найприбутковіших і безпечних фінансових інструментів.

Основні *критерії ефективності* портфеля фінансових інвестицій:

- великий інвестиційний прибуток у поточному періоді;
- високі темпи приросту інвестованого капіталу в довгостроковій перспективі;
- мінімізація інвестиційних ризиків;
- ліквідність інвестиційного портфеля;
- мінімізація податків у процесі фінансового інвестування.

Названі критерії значною мірою альтернативні. Виходячи з них, підприємство може сформувати такі *типи портфеля фінансових інвестицій*:

- портфель прибутку чи зростання;
- агресивний (спекулятивний), помірний (компромісний) або консервативний.

Є й *проміжні варіанти інвестиційного портфеля*:

- агресивний портфель прибутку;
- помірний портфель зростання;
- консервативний портфель прибутку тощо.

Обраний тип інвестиційного портфеля можна формувати, включаючи до нього відповідні фінансові інструменти. Цей процес проходить у такій *послідовності*:

- оцінювання інвестиційних якостей окремих видів фінансових інструментів, за результатами якого визначають їх співвідношення в інвестиційному портфелі;

- прийняття рішень про включення до портфеля індивідуальних фінансових інструментів інвестування на основі вивчення їх пропозиції на фондовому ринку, оцінки вартості, прибутковості та ризику;
- оптимізація портфеля, спрямована на зменшення його ризикованості за заданої прибутковості, здебільшого за допомогою диверсифікації фінансових інструментів інвестування (що більше фінансових інструментів у портфелі, то менший портфельний ризик за постійного рівня інвестиційного прибутку). На розвиненому фондовому ринку для достатньої диверсифікації інвестиційного портфеля до нього потрібно включити не менше 10–12 фінансових інструментів, а на нерозвиненому – менше.

6. ***Оперативне управління портфелем фінансових інвестицій.***

При цьому провадять його реструктуризацію, щоб дотримати заданих параметрів його формування.

Контрольні питання та завдання

1. Економічна сутність і зміст інвестиційної стратегії організації.
2. Роль інвестиційної стратегії в системі управління розвитком підприємства.
3. Типи інвестиційних стратегій за схемами фінансування інвестиційних проєктів.
4. Класифікація інвестиційних стратегій за рівнем інвестиційного ризику.
5. Типи й особливості інвестиційних стратегій за характером участі в інвестиційному процесі.
6. Зміст процесу розробки стратегії реального інвестування.
7. Особливості процесу розробки стратегії фінансового інвестування.
8. Зазначте послідовність дій керівника організації в процесі розробки стратегії реального інвестування для обраного вами підприємства.
9. Розкрийте взаємозв'язок інвестиційної стратегії з іншими функціональними стратегіями обраної вами фірми.

Контрольні тести

Варіант 1

1. Виберіть правильне твердження:

- 1) інвестиційна стратегія суттєво залежить від галузевої специфіки підприємства;
- 2) інвестиційна стратегія підприємства несуттєво залежить від галузевої специфіки;
- 3) між інвестиційними витратами підприємства й одержанням інвестиційного прибутку зазвичай минає багато часу;
- 4) підприємство починає отримувати інвестиційний прибуток одразу ж після інвестиційних витрат.

2. За об'єктами розміщення капіталу виділяють такі типи інвестиційних стратегій:

- 1) прямого та непрямого інвестування;
- 2) реального та фінансового інвестування;
- 3) лізингу та мішаного інвестування;
- 4) консервативну та помірну.

3. Про стратегію кредитного фінансування можна сказати так:

- 1) згідно з нею інвестиційний проект фінансують лише з власних фінансових ресурсів;
- 2) її застосовують для реалізації невеликих короткострокових інвестиційних проектів із високою нормою прибутковості інвестицій;
- 3) вона потрібна для втілення масштабних реальних інвестиційних проектів у разі галузевої чи регіональної диверсифікації інвестиційної діяльності підприємства;
- 4) вона ґрунтується на різних комбінаціях названих варіантів.

4. Фондовий портфель — це:

- 1) сукупність стратегічних бізнес-одиниць підприємства;
- 2) сукупність стратегій розвитку підприємства;
- 3) сукупність фінансових інструментів підприємства;
- 4) перелік інвестиційних стратегій підприємства.

5. Є такі форми стратегій капітального інвестування:

- 1) розміщення капіталу в статутні фонди інших підприємств;

- 2) розміщення депозитних внесків у комерційні банки;
- 3) будівництво нових об'єктів;
- 4) реконструкція виробничого процесу.

Варіант 2

1. За характером участі в інвестиційному процесі виділяють такі стратегії:

- 1) прямого та непрямого інвестування;
- 2) консервативну, помірну, агресивну;
- 3) реального та фінансового інвестування;
- 4) інвестиційні стратегії прибутку та зростання.

2. Про реальні інвестиції можна сказати так:

- 1) це вкладення капіталу (грошей) у різні сфери економіки для одержання більшого прибутку;
- 2) це розміщення тимчасово вільного капіталу підприємства в різні фінансові інструменти;
- 3) реальні інвестиції ще називають виробничими, а в практиці господарювання — капітальними вкладеннями;
- 4) об'єкти реального інвестування — акції, облігації, казначейські зобов'язання тощо.

3. Виберіть правильне твердження щодо особливостей інвестиційної стратегії:

- 1) операційна діяльність підприємства вторинна щодо інвестиційної стратегії;
- 2) інвестиційна стратегія вторинна щодо цілей і завдань операційної діяльності підприємства;
- 3) за рівнем інвестиційного ризику виділяють стратегії реального та фінансового інвестування;
- 4) за схемами фінансування інвестиційних проектів виокремлюють стратегії акціонування, лізингу, мішаного та кредитного фінансування.

4. Варіантами стратегій фінансового інвестування можуть бути:

- 1) розміщення депозитних внесків у комерційні банки;
- 2) будівництво нових об'єктів із завершеним технологічним циклом;

- 3) придбання цілісних майнових комплексів для забезпечення диверсифікації діяльності підприємств;
- 4) розміщення капіталу в прибуткові види акцій, облігацій, казначейських зобов'язань.

5. Інвестиційний портфель із мінімальним інвестиційним ризиком формують:

- 1) за допомогою помірної інвестиційної стратегії;
- 2) агресивної;
- 3) консервативної;
- 4) стратегії інвестиційної диверсифікації.

МАУП

ПРОЦЕС РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Процес розробки та реалізації стратегії складається з кількох етапів:

- аналізу середовища організації;
- розробки місії та стратегічних цілей;
- аналізу стратегічних альтернатив і вибору стратегії;
- реалізація стратегії.

Розділ 16

АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА

Процес розробки стратегії починається з аналізу ділового середовища (комплексного дослідження факторів, які можуть впливати на економічний стан і розвиток підприємства) за трьома *напрямами*:

- аналіз макрооточення;
- галузевого ринку;
- внутрішнього середовища організації (рис. 16.1).

Макрооточення та галузевий ринок — елементи зовнішнього середовища, вивчення якого дає змогу виявити можливості й загрози для розвитку підприємства. У свою чергу, аналіз внутрішнього середовища допомагає визначити сильні та слабкі сторони організації.

Кінцева *мета* аналізу ділового середовища — формування альтернативних стратегічних рішень, їх оцінювання й остаточний вибір стратегії.

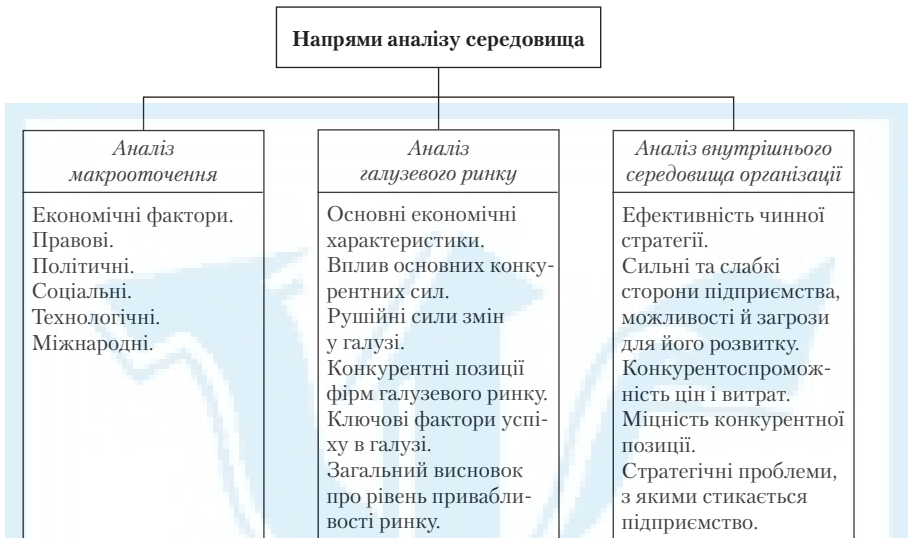


Рис. 16.1. Процес аналізу середовища підприємства

16.1. Аналіз макрооточення підприємства

Макрооточення містить фактори, які прямо не стосуються короткотермінової діяльності підприємства, але можуть вплинути на його довгостроковий розвиток. Таких чинників достатньо багато, але основними вважають економічні, правові, політичні, соціальні, технологічні та міжнародні.

Вивчення **економічних факторів** допомагає зрозуміти порядок формування та розподілу ресурсів в оточенні підприємства. До них належать:

- тенденції валового національного продукту;
- стадія ділового циклу;
- відсоткова ставка та курс національної валюти;
- кількість грошей в обігу;
- рівень інфляції;
- рівень безробіття;
- контроль цін і заробітної плати;
- ціни на енергоресурси;
- інвестиційна політика;

- природні ресурси;
- клімат;
- рівень розвитку конкурентних відносин;
- освітній рівень робочої сили та розмір заробітної плати.

Аналізувати економічні фактори потрібно комплексно.

Аналіз **правових факторів** дає організації можливість визначити для себе припустимі межі дій у відносинах з іншими господарськими суб'єктами та прийнятні методи захисту власних інтересів. Такий аналіз не має зводитися тільки до вивчення змісту законів. Розглянемо його об'єкти:

- дієвість правової системи;
- традиції в законодавстві;
- ступінь обов'язковості виконання законів;
- правова захищеність підприємств, фірм;
- динаміка змін правового середовища;
- рівень суспільного контролю за діяльністю правової системи;
- ступінь невідворотності правових санкцій.

Політичні фактори вивчають для того, щоб з'ясувати спрямованість політики державної влади та засоби її реалізації. Аналізують:

- політичну стабільність;
- які партії при владі, їхні програми;
- стабільність уряду, його спроможність провадити власну політику;
- ступінь суспільного незадоволення;
- силу опозиційних партій, їхні програми;
- терміни проведення виборів на різних рівнях, можливих переможців, кого потрібно підтримувати;
- привабливість інвестиційного клімату.

Визначають джерела сприятливих можливостей і загроз для діяльності підприємства.

До **соціальних факторів** належать такі:

- демографічна структура населення (стать, вік, динаміка);
- стиль життя, традиції, звички;
- соціальна мобільність населення, рівень освіти;
- активність споживачів;
- ставлення людей до роботи та якості життя;
- інші.

Соціальні чинники мають такі *особливості*:

- вони впливають як на інші групи факторів макрооточення, так і на внутрішнє середовище організації;
- змінюються повільно, але істотно;
- від них залежать переваги споживачів, смаки та попит, а отже, і можливості підприємства реалізувати свою продукцію.

Технологічні фактори — джерело чималих можливостей для фірми (розробки новинок, появи нових ринків і можливостей їх освоєння) і серйозних загроз для неї (морального старіння продукції фірми, скорочення ринку збуту). Вивчають такі чинники:

- витрати на НДДКР із різних джерел;
- захист інтелектуальної власності;
- державну політику в царині НТП;
- нові продукти (швидкість оновлення, джерела ідей).

Досліджувати технологічні фактори потрібно до того, щоб встигнути вчасно відмовитися від старих розробок і почати використовувати нові.

Міжнародні фактори — це структура економіки країни, характер розподілу доходів, обмінний курс валюти відносно країни-партнера, обсяг ВВП, розмір податків і т. ін. Оскільки більшість великих і тисячі малих компаній діють на міжнародному ринку, зміни названих чинників можуть негативно чи позитивно впливати на їх розвиток.

Оцінити майбутній вплив глобальних чинників досить складно. Але сама спроба такого оцінювання примушує менеджерів замислитися над проблемами, які можуть спіткати організацію, і продумати свою поведінку в разі їх виникнення.

Пропонуємо такі **рекомендації щодо вивчення макрооточення підприємства**.

1. Усі фактори макрооточення взаємопов'язані та суттєво впливають один на одного:

- зміна в одній групі чинників обов'язково зумовлює зміни в іншій групі;
- вивчати їх потрібно не окремо, а системно, комплексно.

2. Ступінь впливу окремих факторів макрооточення на організацію різний; він залежить від розміру організації, її галузевої приналежності та територіального розміщення. Великі організації більше залежать від макрооточення, ніж малі.

3. Вивчаючи макрооточення, організація має визначити для себе найважливіші чинники впливу.

4. Потрібно виявити, які зовнішні фактори містять у собі загрози для фірми, а які надають їй додаткові можливості.

5. У процесі вивчення (моніторингу) макрооточення потрібно:

- періодично спостерігати за розвитком одних і тих самих чинників;
- виявляти тенденції змін і їх причини;
- аналізувати повідомлення в засобах масової інформації;
- брати участь у професійних конференціях;
- вивчати досвід інших організацій;
- обговорювати проблеми з експертами, діловими партнерами, персоналом.

16.2. Аналіз галузевого ринку

Галузь — це група підприємств, продукція яких має схожі якості, і її пропонують одним і тим самим покупцям.

Ситуацію на галузевому ринку фірми аналізують у такій послідовності:

- 1) досліджують основні економічні характеристики галузевого ринку;
- 2) вивчають ступінь впливу головних конкурентних сил, які діють у галузі;
- 3) аналізують рушійні сили, що зумовлюють зміни в галузі;
- 4) визначають, які компанії мають найсильніші та найслабші конкурентні позиції;
- 5) аналізують стратегії та ймовірні дії конкурентів у майбутньому;
- 6) виявляють ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі для даної галузі;
- 7) з'ясовують ступінь привабливості та перспективності галузі.

Залежно від одержаних відповідей керівництво розробляє відповідну стратегію.

16.2.1. Економічні характеристики галузевого ринку

Аналіз галузевого ринку починають із вивчення його основних економічних характеристик.

1. **Розміри ринку.** Великі ринки приваблюють потужні компанії із сильними конкурентними позиціями в галузі, а невеликі їм не цікаві.

2. **Темпи зростання та стадія,** на якій перебуває галузевий ринок. На ринок, який швидко зростає, легко проникнути; уповільнення його зростання призводить до виходу з ринку та банкрутства неefективних підприємств.

3. **Прибутковість галузі** зумовлює збільшення чи зменшення кількості підприємств на ринку.

4. **Галузеві бар'єри.** Високі бар'єри захищають позиції підприємств, які вже діють на ринку, а низькі роблять їх уразливими для підприємств-новачків.

5. **Вимоги до обсягів потрібних капіталовкладень.** Жорсткі вимоги підвищують рівень ризику, вхідні та вихідні галузеві бар'єри; стає важливим точний розрахунок часу.

6. **Кількість підприємств — конкурентів** у галузі та їх розміри (частка галузевого ринку). Від цього залежить модель конкуренції (чиста, монополістична, олігополія, чиста монополія).

7. **Темпи та напрями технологічних змін** у виробництві та створенні нової продукції. Швидкі технологічні зміни підвищують ризик підприємств: інвестиції за таких умов можуть бути малоефективними через швидке моральне старіння продукції, скорочення життєвого циклу товару.

8. **Рівень диференціації продукції галузі.** Товари чи послуги підприємств можуть бути високодиференційовані, диференційовані чи стандартні. Якщо продукція підприємств галузі однакова (стандартна), то це зручно для покупців, їм простіше змінювати продавців.

9. **Ступінь і напрям інтеграційних зв'язків** між підприємствами галузі. Вертикальна інтеграція підвищує вимоги до обсягу капіталу, збільшує різницю в конкурентоспроможності та витратах на виробництво між підприємствами з різним ступенем інтеграції.

10. **Економія на масштабах виробництва** (транспортування, маркетингу, реклами) збільшує частку галузевого ринку, потрібну для підвищення конкурентоспроможності за витратами.

11. **Кількість покупців і їхні фінансові можливості.**

12. **Надлишки чи дефіцит виробничих потужностей.** Надлишок виробничих потужностей призводить до падіння цін і прибутків, а зменшення їх кількості в галузі — до зростання цін і прибутків підприємств.

16.2.2. Вивчення ступеня впливу конкурентних сил у галузі

Згідно з моделлю професора Гарвардської школи бізнесу Майкла Портера [61], стан конкуренції в галузі характеризують п'ять чинників:

- 1) суперництво між продавцями в галузі;
- 2) вплив підприємств з інших галузей, які пропонують товари-замінники;
- 3) можливість появи нових конкурентів у галузі;
- 4) спроможність постачальників сировини, матеріалів та інших ресурсів диктувати свої умови;
- 5) здатність споживачів впливати на ринкову ситуацію.

Зазвичай що сильніша конкуренція в галузі, то нижча рентабельність підприємств, які працюють у ній.

Структура конкуренції в галузі несприятлива за таких умов:

- якщо суперництво між продавцями дуже сильне;
- бар'єри виходу на ринок низькі;
- конкуренція з боку продавців товарів-замінників висока;
- і продавці (постачальники), і покупці продукції фірми можуть одержати чималі вигоди від участі в угодах.

Сприятливе для фірм-виробників конкурентне середовище формується в галузі за таких умов:

- якщо постачальники та покупці мають слабку позицію на торгових переговорах;
- немає якісних товарів-замінників;
- вхідні бар'єри виходу на ринок високі;
- конкурентна боротьба між продавцями помірна.

Знання умов конкуренції в галузі допомагає керівникам фірм добрати правильну стратегію розвитку.

Розглянемо вплив кожного із зазначених чинників на галузевий ринок.

Суперництво між продавцями в галузі. Це насамперед конкурентна боротьба між підприємствами, які виробляють однакові товари та послуги.

Засоби конкурентної боротьби та її інтенсивність залежать від моделі конкуренції, що склалася на галузевому ринку.

На інтенсивність конкуренції в галузі впливають такі фактори:

- кількість фірм-конкурентів, їх розміри й обсяги виробництва;
- темпи зростання попиту на продукцію: якщо попит збільшується швидко, то місця в галузі вистачає всім підприємствам,

а ні — то конкуренція посилюється, знижуються ціни, слабкі фірми йдуть з ринку. Ринку, який зростає повільно, властива олігополія (небагато великих фірм у галузі);

- змінення цін конкурентами й застосування ними інших засобів збільшення обсягів виробництва та продажу;
- додаткові витрати покупців у разі переходу від однієї товарної марки до іншої;
- невдоволення компаній своєю часткою ринку та спроби збільшити її, відібравши в конкурентів.
- розмір прибутку від успішних стратегічних рішень: що вищий потенційний прибуток, то більша ймовірність ініціативних дій. Перш ніж конкуренти почнуть діяти у відповідь, фірма одержує додатковий дохід;
- висота вихідних галузевих бар'єрів (конкуренція стає інтенсивнішою, коли витрати на вихід із ринку вищі, ніж на конкурентну боротьбу на ньому);
- наявність різних фірм-конкурентів щодо країн реєстрації, стратегій, методів боротьби, ресурсів, пріоритетів, особистостей керівників. Це робить конкуренцію не такою передбачуваною;
- придбання підприємства великими компаніями з інших галузей і перетворення його на лідера;
- збільшення стратегічного значення продукції галузі для держави (це посилює конкуренцію за державні пільги, допомогу державних органів).

Вплив фірм з інших галузей, що пропонують товари-замінники, виявляється так:

- потрібно знижувати ціни на товари-замінники для утримання покупців, що призводить до зменшення прибутків;
- зменшується частка ринку через втрату частини споживачів, які стали купувати товари-замінники в конкурентів;
- загострюється конкуренція в галузі, потрібно підвищувати якість продукції й обслуговування, активізувати маркетингову діяльність;
- потрібно шукати нові напрями діяльності.

Можливість появи нових конкурентів у галузі. Можуть бути такі потенційні конкуренти:

- компанії, що діють на географічно близьких ринках, схильні до експансії на інші ринки та мають можливості для цього;

- диверсифіковані фірми, які діють у суміжних галузях (зокрема, міжнародні);
- підприємства — споживачі продукції фірми, які можуть самі організувати її випуск;
- підприємства — постачальники сировини, матеріалів і комплектувальних виробів, здатні налагодити виробництво кінцевої продукції на власних потужностях;
- невеликі підприємства — аутсайтери галузі, яких можуть підтримувати держава чи потужні, відомі фірми.

Спроможність постачальників сировини, матеріалів і устаткування диктувати свої умови в галузі. Вплив постачальників у галузі виявляється так:

- він значно послаблюється, якщо їх продукція — стандартні предмети споживання;
- коли пропозиція продукції постачальників обмежена, а споживачі мають гостру потребу в ній, то цей вплив суттєвий;
- вплив постачальників зменшується, якщо на ринку з'являються великі партії товарів-замінників, а споживачам перейти на них нескладно, без великих витрат;
- вплив постачальників послаблюється, коли їх багато, а покупців мало, і покупці — потужні підприємства;
- вплив постачальників великий, якщо на їх продукцію припадає чимала частина витрат на виробництво кінцевого продукту фірми-покупця;
- конкурентний вплив постачальників зростає, коли вони можуть постачати комплектувальні вироби за нижчими цінами, ніж у разі виробництва цієї продукції самими фірмами-споживачами.

Здатність споживачів впливати на ринкову ситуацію в галузі.

Підприємство може працювати для споживачів кількох типів:

- окремих осіб, які купують товари та послуги для власного споживання;
- організацій-виробників, які закупають товари та послуги для використання їх у процесі виробництва;
- організацій і окремих осіб, які купують товари та послуги для подальшого перепродажу їх із прибутком для себе;
- державних установ і організацій, які закупають товари та послуги для використання їх у комунальній сфері чи передання тим, кому вони потрібні.
- покупців за кордоном країни.

Менеджери мають чітко уявляти собі “профілі” цільових покупців продукції (послуг) фірми, складені за такими ознаками:

- географічним розміщенням;
- демографічними характеристиками (віком, статтю, освітою, сферою діяльності тощо);
- соціально-психологічними характеристиками (соціальним статусом, стилем поведінки, уподобаннями, звичками тощо);
- ставленням покупця до продукту, причинами його купівлі, обсягом закупівлі;
- ступенем залежності покупців від фірми-продавця;
- чутливістю покупця до ціни та якості товару, рівня сервісного обслуговування;
- ступеня готовності покупця змінити продавця.

Покупці своїми діями можуть суттєво впливати на прибутки фірм-продавців. Вони можуть, використовуючи своє привілейоване становище, висувати фірмам-продавцям вимоги щодо підвищення якості товару, зниження ціни, надання кредиту, послуг і т. ін.

Конкурентний вплив покупців зростає за таких умов:

- коли на ринку небагато покупців і вони закуповують великі партії товару;
- на ринку багато дрібних продавців;
- представлені на ринку товари стандартні, що розширює вибір клієнта, дає йому змогу легко змінювати продавців;
- товар — не дуже важливе для покупця придбання;
- витрати, зумовлені переходом на товари-замінники, відносно низькі.

16.2.3. Аналіз рушійних сил змін галузевого ринку

Рушійні сили — це події, які найбільше впливають на зміни галузевого ринку. Вони показують менеджерам, які основні фактори (процеси, події) справлятимуть максимальний вплив на розвиток підприємства в найближчі кілька років. Аналізуючи рушійні сили змін у галузі, потрібно класифікувати їх, виділити головні (зазвичай не більше трьох-чотирьох) і другорядні. Потім слід визначити ступінь і наслідки впливу кожної основної рушійної сили на галузевий ринок і підприємство (другорядні розглядати не треба).

Стратегія підприємства має бути пристосована до спрогнозованого розвитку дії рушійних сил.

Розглянемо *рушійні сили розвитку галузевого ринку*:

- зміни динаміки економічного зростання галузі;
- зміни законодавства та політики уряду, місцевої влади;
- зміни суспільних цінностей, складу споживачів, їхніх уподобань, потреб, способів використання товарів;
- технологічні зміни, поширення ноу-хау, упровадження нової продукції;
- зміни продуктивності підприємств і структури їх витрат на основні фактори виробництва;
- поява на ринку чи вихід із нього великих підприємств;
- дедалі більша глобалізація галузевих ринків;
- зміни в маркетинговій політиці провідних компаній.

Аналіз рушійних сил змін у галузі містить два *етати*:

- 1) їх визначення, ідентифікація;
- 2) виявлення ступеня їх впливу на галузь.

16.2.4. Визначення стратегічних груп конкурентів у галузі

У ході аналізу конкурентних позицій фірм галузі вирішують такі *проблеми*:

- виявлення їх сильних і слабких сторін, можливих загроз для підприємства;
- прогнозування майбутніх рішень і стратегій конкурентів;
- передбачення можливих реакцій конкурентів на стратегію та дії підприємства.

На галузевому ринку можуть діяти десятки чи сотні підприємств-конкурентів. Практика стратегічного управління доводить, що для підвищення якості аналізу конкурентів їх слід об'єднувати в групи. Ідея виділення стратегічних груп конкурентів (їх сегментації) належить М. Портерові.

Стратегічна група конкурентів — це фірми, що змагаються, з однаковим стилем конкурентної активності й однаковими позиціями на ринку. Компанії, які входять до однієї стратегічної групи, схожі за такими *ознаками*:

- вони випускають подібну продукцію;
- надають покупцям аналогічні послуги;
- використовують одні й ті самі канали розподілу;
- застосовують однакові технології;
- продають товари, близькі за ціною та якістю;
- націлені на одних і тих самих споживачів;

- мають однакові стратегічні орієнтири та механізми їх досягнення.

У галузі може бути одна чи кілька стратегічних груп. Фірми з однієї стратегічної групи — очевидніші та жорсткіші конкуренти, ніж фірми з різних груп. Зміна умов на ринку стимулює фірми перейти до інших стратегічних груп.

Для покращення аналізу та його наочності розробляють *карту стратегічних груп* (рис. 16.2). Вони дають змогу проілюструвати різні конкурентні позиції підприємств, які змагаються в галузі.



Рис. 16.2. Карта стратегічних груп конкурентів на ринку ноутбуків України:

- 1 — західні фірми, що пропонують відомі торгові марки; 2 — російські виробники;
3 — відомі вітчизняні виробники; 4 — новачки вітчизняного виробництва

Карту стратегічних груп розробляють для того, щоб дослідити структуру конкуренції в галузі. Цей метод найефективніший тоді, коли в галузі так багато конкурентів, що неможливо всебічно вивчити кожного з них.

Розробка карти стратегічних груп — цінний інструмент для розуміння стану на ринку конкурентів із погляду слабкості та сили їхніх позицій, а також специфіки цих позицій.

Зазначимо *послідовність розробки карти стратегічних груп*.

1. Складають перелік характеристик, які відрізняють фірми галузі між собою:

- ціна та якість (висока, середня, низька);
- географічний масштаб діяльності (місцевий, регіональний, національний, глобальний);
- ступінь вертикальної інтеграції (немає, часткова, повна);
- асортимент продукції (широкий, вузький);
- використання каналів розподілу;
- набір сервісних послуг (немає, обмежений, повний);
- маркетингові можливості;
- виробничий потенціал;
- фінансовий потенціал;
- забезпеченість енергією та сировиною;
- рівень підготовки керівників і персоналу;
- бренд та імідж фірми.

2. Складають карту (систему координат) із двома змінними, на яку наносять дані про фірми галузі, використовуючи різні пари характеристик.

3. Фірми, що потрапили приблизно в один стратегічний простір, об'єднують у стратегічну групу.

4. Окреслюють межі стратегічних груп пропорційно їх часткам обсягів продажу в галузі.

Порівнявши окремі параметри та результати діяльності фірми з показниками основних конкурентів, можна не тільки побачити справжній стан справ у галузі та стратегічній групі, а й визначити сильні та слабкі сторони фірми щодо безпосередніх конкурентів і розробити обґрунтовану стратегію розвитку.

16.2.5. Визначення ключових факторів успіху в галузі

Ключовими факторами успіху в галузі називають загальні для всіх підприємств галузі керовані змінні (можливості, результати діяльності), реалізація яких дає змогу поліпшити їх конкурентні позиції.

Керівництво має знати ці чинники та приділяти їм особливу увагу, бо від них залежать конкурентні можливості фірми, імовірність її зростання чи провалу на даному ринку. Менеджери, які неправильно оцінили вплив зазначених факторів на забезпечення тривалого успіху в конкурентній боротьбі, схильні орієнтуватися на помилкові стратегії чи обирати не такі важливі для забезпечення конкурентних переваг цілі.

Ключові фактори успіху в різних галузях відмінні, вони також змінюються залежно від стадії розвитку галузі (табл. 16.1).

Таблиця 16.1

Основні типи ключових факторів успіху для різних галузей

Галузь	Можливі чинники
Виробництво пива	Повне завантаження виробничих потужностей (для мінімізації виробничих витрат)
	Розвинена мережа оптових дистриб'юторів
	Добре продумана реклама
Текстильна промисловість	Дизайн і асортимент продукції
	Невеликі виробничі витрати
Харчова	Імідж фірми
	Якість продукції
	Простота технології
	Ефект масштабу
	Збутова мережа
Нафтогазова	Джерела сировини
	Комунікації
Авіаперевезення	Виробничі фонди
	Кваліфікований персонал
	Імідж фірми
Виробництво зброї	Дослідницька база
	Підтримка уряду
	Сервісні можливості
Фармацевтична	Фінансові ресурси
	Дослідницька база
	Інновації
	Збутова мережа

Для остаточного визначення *привабливості галузі* важливі такі фактори:

- потенціал зростання галузі;
- сприятливий або несприятливий вплив на неї основних рушійних сил;

- можливість приходу в галузь (виходу з неї) потужних фірм (поява нових фірм зменшує привабливість галузі; вихід великої фірми чи кількох фірм сприяє збільшенню частки інших фірм);
- стабільність попиту (він залежить від пори року, економічного циклу, зміни смаків споживачів; наявності товарів-замінників);
- посилення чи послаблення впливу сил конкуренції;
- серйозність проблем, що стоять перед галуззю;
- ступінь ризику та невизначеності, пов'язаної з майбутнім розвитком галузі;
- зростання чи зменшення прибутковості галузі внаслідок наявних умов конкуренції та рупійних сил.

Якщо в галузі є перспектива одержувати більший прибуток, ніж в інших, то вона приваблива, тому потрібні агресивні стратегії зростання та розвитку. Коли ж отримувати великі прибутки неможливо, то галузь неприваблива. Потрібно виявляти обережність в інвестуванні; захищати свої конкурентні переваги; великим фірмам купувати за низькою ціною дрібні, диверсифіковані в привабливіші галузі; слабким компаніям виходити з галузі чи інтегруватися з іншими компаніями.

16.3. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства

У ході *внутрішнього аналізу підприємства* вивчають такі питання.

1. **Ефективність застосовуваної стратегії.** Застосовувану стратегію оцінюють з якісного (обґрунтованість, відповідність ситуації, внутрішня узгодженість, завершеність) і кількісного (стратегічні та фінансові результати діяльності) погляду. Що кращі результати оцінювання, то менша потреба змінювати стратегію. Негативні ж результати (або швидкі зміни на галузевому ринку) збільшують таку потребу.

2. **Сильні та слабкі сторони підприємства, можливості й загрози для його розвитку.** Підприємство має використовувати свої сильні сторони як елементи стратегії, а слабкі сторони — щоб знайти вразливі ділянки, які потребують особливої уваги. Стратегію потрібно розробляти з використанням можливостей і для захисту від зовнішніх загроз.

3. **Конкурентоспроможність цін і витрат підприємства** свідчить про міцність його позицій на галузевому ринку. Це показник

ефективності окремих видів діяльності (процесів, функцій, операцій, підрозділів) як усередині організації, так і порівняно з конкурентами.

4. **Міцність конкурентної позиції підприємства:**

- тенденції її зміцнення чи послаблення у разі застосування тієї самої стратегії;
- міра використання галузевих ключових факторів успіху порівняно з конкурентами;
- наявність у підприємства конкурентних переваг або його несприятливий стан.

5. **Стратегічні проблеми підприємства** можна виявити, проаналізувавши галузевий ринок, діяльність підприємства та конкурентів.

У ході дослідження сильних і слабких сторін підприємства доцільно розглядати п'ять основних його **функціональних сфер**: маркетинг, фінанси, виробництво, людські ресурси, культуру й імідж.

Вивчаючи функції **маркетингу**, слід звернути увагу на такі аспекти:

- частку ринку;
- розмаїття та якість асортименту продукції;
- порядок контролю змін уподобань та інтересів споживачів;
- дослідження та розробку нових товарів і ринків;
- сервісне обслуговування клієнтів тощо.

Детальний аналіз **фінансового стану** дає керівництву змогу оцінити такі показники:

- фінансову стабільність і платоспроможність фірми на дату аналізу;
- майновий стан фірми в цей момент;
- інтенсивність використання капіталу та рентабельність діяльності фірми за певний термін;
- зміни фінансового стану за звітний період і його динаміку за кілька років і т. ін.

Унаслідок дослідження слабких і сильних сторін **управління виробництвом** (основною діяльністю) потрібно відповісти на такі запитання:

- Чи може фірма виробляти товари (надавати послуги) з меншими витратами, ніж конкуренти?
- Який доступ має фірма до потрібних матеріалів? Залежить вона від одного постачальника чи від кількох?

- Чи має фірма ефективну систему контролю над якістю?
- Наскільки ефективно сплановано процес виробництва?

У дослідженні *людських ресурсів* слід брати до уваги такі питання:

- рівень компетентності та підготовки менеджерів;
- застосування ефективної системи винагороди;
- динаміка та причини втрат провідних спеціалістів останнім часом.

Культура й імідж підприємства суттєво впливають на діяльність фірми. *Культура* відображає психологічний клімат, панівні звичаї, традиції та зразки поведінки персоналу фірми. Керівництво має використовувати організаційну культуру для залучення працівників певного типу та стимулювання потрібної лінії поведінки.

Імідж фірми — це уявлення про неї, сформоване в партнерів, клієнтів, усього суспільства.

Керівник має з'ясувати такі питання:

- Яка репутація у фірми стосовно досягнення поставлених цілей?
- Чи послідовна вона у своїй діяльності?
- Чи приваблює вона серйозних партнерів?

Виконавши внутрішній аналіз, з'ясувавши сильні та слабкі сторони в найважливіших функціональних зонах фірми, керівництво може поділити їх на такі:

- які можуть зачекати;
- потребують негайного втручання;
- їх переваги слід використовувати в зовнішньому середовищі.

Детально проаналізувавши бізнес-середовище, організація може почати наступний етап розробки стратегії — визначення місії та загальних цілей.

16.4. Технології проведення стратегічного аналізу середовища

У цьому підрозділі запропоновано для розгляду такі технології стратегічного аналізу:

- SWOT-аналіз;
- прогнозування;
- SPACE-аналіз;
- методика СОП (стратегічної оцінки підприємства).

16.4.1. SWOT-аналіз

Назву цього популярного методу аналізу середовища утворено як аббревіатуру чотирьох англійських слів:

- S (strengths) – сильні сторони підприємства; конкурентні переваги, що надають йому додаткові можливості;
- W (weaknesses) – слабкі сторони підприємства; брак чогось важливого для його нормального розвитку;
- O (opportunities) – зовнішні можливості; позитивні тенденції та явища, які сприяють збільшенню продажу та прибутків;
- T (threats) – зовнішні загрози; негативні тенденції та явища, які без відповідної реакції підприємства можуть призвести до суттєвого зменшення обсягів продажу та прибутків.

SWOT-аналіз називають іще стратегічним балансом. Він дає змогу комплексно оцінити загрози та можливості із зовнішнього середовища із сильними та слабкими сторонами підприємства й на цій основі прийняти більш обґрунтовані рішення щодо формулювання місії та стратегічних цілей, вибору стратегії розвитку (рис. 16.3).

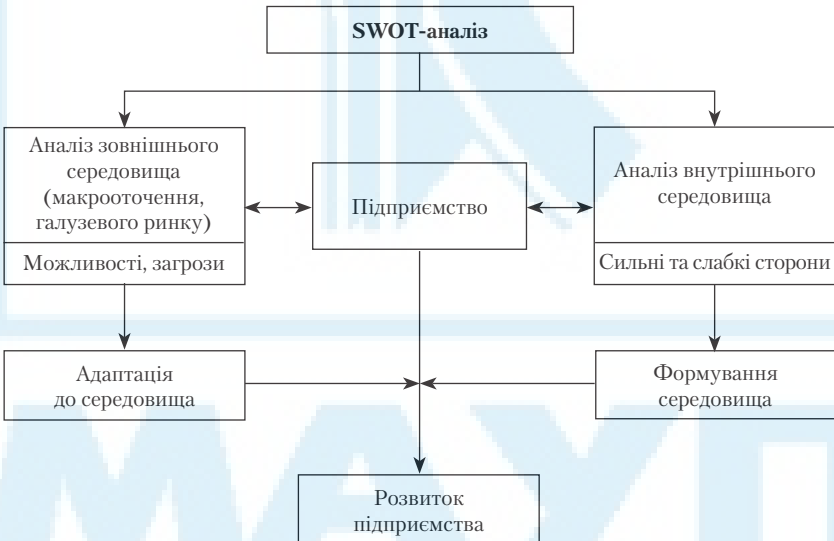


Рис. 16.3. SWOT-аналіз у ході розробки стратегії розвитку підприємства

SWOT-аналіз виконують у такій *послідовності*.

1. Визначають *сильні сторони* підприємства, складають їх список, наприклад:

- повна компетентність у ключових питаннях;
- адекватні фінансові ресурси;
- хороший імідж;
- визнане лідерство на ринку;
- добре пророблена функціональна стратегія;
- економія на масштабах виробництва;
- уміння уникати сильного тиску з боку конкурентів;
- власна технологія;
- нижчі витрати;
- кращі рекламні кампанії;
- досвід у розробці нових товарів;
- ефективний менеджмент;
- кращі можливості виробництва.

Деякі сильні сторони підприємства важливіші, ніж інші. Сильні сторони компанії можна використовувати як основу для формування стратегії.

2. Визначають *слабкі сторони* підприємства, складають їх список, наприклад:

- немає чіткого стратегічного напрямку розвитку;
- застаріле устаткування;
- низька прибутковість;
- дефіцит управлінського таланту й уміння;
- брак певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності;
- неефективна стратегія розвитку;
- внутрішні виробничі проблеми;
- відставання в царині досліджень і розробок;
- надто вузький асортимент продукції;
- недостатньо хороший імідж на ринку;
- нерозвинена збутова мережа;
- незадовільна організація маркетингової діяльності;
- нестача ресурсів на фінансування потрібних змін у стратегії;
- собівартість виробів вища, ніж у конкурентів;
- інші.

Деякі слабкі сторони можуть виявитися фатальними для підприємства. Успішна стратегія має бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять компанію вразливою.

3. Визначають *зовнішні можливості* для підприємства, складають їх список:

- спроможність задовольнити додаткові групи клієнтів, вийти на нові ринки, зайняти нові сегменти ринку;
- розширення асортименту продукції для задоволення додаткових потреб покупців;
- здатність використовувати технологічні ноу-хау у випуску продукції;
- вертикальна інтеграція (вперед або назад);
- зниження торговельних бар'єрів на привабливих іноземних ринках;
- ослаблення позицій фірм-конкурентів;
- можливість швидкого розвитку внаслідок різкого зростання попиту на ринку;
- виникнення нових технологій;
- інше.

4. Визначають *зовнішні загрози*, складають їх список:

- вихід на ринок іноземних конкурентів із нижчими витратами;
- зростання продажу товарів-замінників;
- повільне зростання ринку;
- несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговельної політики іноземних урядів;
- дорогі законодавчі вимоги;
- суттєва залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу;
- зростання вимогливості покупців і постачальників;
- зміна потреб і смаків покупців;
- несприятливі демографічні зміни;
- інше.

Можливості та загрози не тільки впливають на положення компанії, а й свідчать про те, що вкрай потрібні стратегічні зміни.

5. Визначають *зв'язки* між сильними та слабкими сторонами підприємства й зовнішніми можливостями та загрозами. Будують матрицю SWOT-аналізу (рис. 16.4).

6. На кожному полі матриці розглядають усі можливі парні комбінації та виділяють ті з них, які можна взяти до уваги, розроблюючи стратегії.

Зовнішнє середовище

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле С і М (поєднання сильних сторін і можливостей)	Поле С і З (поєднання сильних сторін і загроз)
Слабкі сторони	Поле Сл й М (поєднання слабких сторін і можливостей)	Поле Сл та З (поєднання слабких сторін і загроз)

Рис. 16.4. Матриця SWOT-аналізу

Поле С і М. Сильні сторони підприємства переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз. У такій ситуації підприємство має активно зміцнювати позиції на ринку за допомогою збільшення своєї частки, диференціації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Стійкий фінансовий стан дає змогу виділяти ресурси на науково-дослідницькі роботи, збільшувати інвестиційний портфель, поглинати конкурентів.

Поле С і З. Підприємство має використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не зростання, тобто перейти до позиційної оборони. Ці підприємства можуть вибірково вдаватися до “контратак” — займати окремі ринкові ніші, але потрібно спрямовувати більше зусиль на стримування конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

Поле Сл й М. У підприємства переважають слабкі сторони, але воно має й сприятливі ринкові можливості. Потрібно намагатися посилити конкурентні позиції в тих галузях, де це можливо, водночас ліквідувавши (продавши) слабкі господарські підрозділи. Доцільно концентрувати увагу на зменшенні витрат і підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Поле Слта 3. Слабкі сторони підприємства переважають, зовнішнє середовище несе тільки загрози. Підприємства за такої несприятливої ситуації вимушені поступово згортати діяльність, перепрофілюватися, реінвестувати кошти в інші галузі. Іноді доцільно об'єднуватися з іншими підприємствами.

16.4.2. Прогнозування

Прогнозування (від гр. *prognosis* — передбачення) — це процес розробки прогнозів (науково обґрунтованих думок, висновків) про альтернативні напрями розвитку та можливий стан об'єкта в майбутньому.

Об'єкти прогнозування в стратегічному менеджменті — будь-які елементи та процеси макрооточення, галузевого ринку, внутрішнього середовища фірми (політична ситуація, рівень попиту й розвитку конкуренції, доходи фірми тощо).

Мета прогнозування — передбачити розвиток подій у майбутньому та підготувати керівництво фірми до них.

Прогнозування ґрунтується на таких **принципах**:

- *системності* — взаємозв'язку та підпорядкованості прогнозів розвитку;
- *комплексності*;
- *безперервності* — постійному коригуванні прогнозу в міру надходження нових даних;
- *варіантності* — розробки кількох варіантів прогнозів розвитку подій;
- *адекватності* — обліку й оцінювання стійких тенденцій реальних процесів;
- *оптимальності* — можливості обрати найреальніший варіант рішень (розвитку подій).

Методи прогнозування поділяють на кілька груп: експертні, екстраполяції, моделювання, розробки сценаріїв [64].

Експертні методи базуються на знаннях і досвіді фахівців різної кваліфікації (експертів). Наведемо приклади таких методів:

- використання журі експертів-виконавців, комісій;
- опитування продавців (дистриб'юторів);
- оцінювання покупців (клієнтів);
- метод Дельфі (одержання узгодженої думки експертів);
- опитування (письмові анкетні опитування, телефонні інтерв'ю, інтерв'ю з персоналом);
- аналітичний метод (логічний аналіз ситуації).

Методи екстраполяції полягають у перенесенні тенденцій розвитку подій із минулого в сьогодення та майбутнє. Позитивні сторони екстраполяції — доступність і простота, недолік — неможливість узяти до уваги зміни розвитку організації та ділового середовища. Тому її застосовують організації з постійною структурою та стабільним зовнішнім середовищем на період до 3–5 років. До екстраполяційних належать методи найменших квадратів, рухомих середніх, експоненціального згладжування.

Методи моделювання належать до кількісних методів прогнозування. *Модель* — це відтворення, зображення, опис, імітація явища, процесу чи об'єкта. У ході моделювання імітують динаміку розвитку об'єктів ділового середовища фірми, щоб прийняти оптимальні рішення щодо стратегії розвитку. Буває структурне, сіткове, матричне та інші моделювання.

Методи розробки сценаріїв — описів майбутнього, що складаються з узгоджених, логічно взаємопов'язаних подій і послідовності кроків, які з певною ймовірністю зумовлюють спрогнозований кінцевий стан (образ організації в майбутньому). Сценарії розвитку розробляють для великих організацій, їх стратегічних бізнес-одниць, функціональних напрямів діяльності, галузевих ринків. Цей метод доцільний для визначення місії та цілей організації, розробки стратегії розвитку. Зазвичай створюють не один, а кілька варіантів сценаріїв, що дає керівництву можливість обрати найоптимальніший.

У прогнозуванні застосовують кілька методів розробки сценаріїв:

- посилання на поточні тенденції та розробка на їх базі сценаріїв розвитку;
- використання діаграм для опису сценаріїв розвитку об'єктів дослідження;
- метод критичних точок. Прогнозований процес подають як перелік подій (критичних точок), кожна з яких може змінити хід його розвитку, і розробляють сценарій дій (рішення) з урахуванням різних варіантів подій;
- метод “логіки можливого розвитку” (розробляють варіанти сценаріїв на основі загальних факторів розвитку);
- матричний метод (якщо для розробки сценарію потрібен прогноз розвитку взаємопов'язаних, але суперечливих подій, то зв'язки між ними аналізують у матричному вигляді) [64].

Процес розробки сценарію складається з кількох *етапів*:

- 1) визначення предмета дослідження та його структуризація;
- 2) виявлення та структуризація факторів, що впливають на предмет дослідження;
- 3) розкриття тенденцій розвитку;
- 4) розробка та вибір альтернативних сценаріїв майбутнього;
- 5) інтеграція вибраних сценаріїв розвитку з огляду на можливі несприятливі події;
- 6) розробка остаточного варіанта сценарію та зменшення ризику можливих втрат;
- 7) перенесення сценарію на практичну основу.

16.4.3. SPACE-аналіз

SPACE (strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) – це комплексний метод аналізу позицій на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств середнього й малого бізнесу. Він дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на цій основі рекомендувати варіант стратегії його розвитку.

Для аналізу використовують такі *групи критеріїв* оцінювання стратегічного стану підприємства:

- фінансова сила підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку;
- привабливість сектора (галузі), у якому діє підприємство;
- стабільність сектора (галузі), у якому діє підприємство (табл. 16.2).

Таблиця 16.2

Критерії оцінювання стратегічного стану підприємства

Група критеріїв	Критерії
1	2
Фінансова сила підприємства	Виробничі витрати
	Рентабельність вкладеного капіталу
	Стабільність отриманого прибутку

Закінчення табл. 16.2

1	2
	Рентабельність інвестицій
	Ліквідність
	Структура заборгованості
	Здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів
Конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку	Ємність ринку
	Частка підприємства на ринку та її динаміка
	Асортимент продукції
	Здатність до маркетингових заходів
	Можливість активно впливати на рівень цін і витрат
	Зв'язки зі споживачами
	Рентабельність продажу
Привабливість сектора (галузі)	Особливості конкурентної ситуації в галузі
	Стадія життєвого циклу галузевого ринку
	Залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури
	Суспільна привабливість галузі
	Використання виробів галузі в інших галузях
Стабільність сектора (галузі)	Тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку
	Ступінь інновації галузевого ринку
	Маркетингові та рекламні можливості галузі
	Вплив сезонних коливань попиту
	Стабільність прибутку (рентабельності)
	Ступінь впливу закордонного капіталу

Добираючи та формулюючи критерії оцінки, слід брати до уваги специфіку та завдання підприємства, його виробничі можливості, використовувану систему орієнтирів і організаційних цінностей.

До проведення SPACE-аналізу залучають висококваліфікованих експертів із внутрішніх або зовнішніх консультантів.

Процес виконання SPACE-аналізу складається з кількох *етапів*.

1. *Організаційний*. Його мета — сформувати групу розробки стратегії. У великих компаніях до її складу входять представники відділу стратегічного планування, а на підприємствах малого та середнього бізнесу — керівництво фірми, ключові менеджери й аналітики. Координатором і керівником групи розробки стратегії може бути зовнішній консультант.

Після того, як склад групи сформовано, потрібно поділити її на робочі підгрупи, які працюватимуть паралельно, і призначити їх керівників.

2. *Визначення критеріїв оцінювання*. На цьому етапі розробляють конкретні критерії оцінювання стратегічного стану підприємства та їх ієрархію, визначають фактори для кожного критерію.

Будуючи ієрархію критеріїв, потрібно спиратися на їх “ваги”, сума яких у групі має дорівнювати одиниці. Згідно з методикою аналізу кожен критерій складається з кількох факторів, оцінюваних зазвичай за десятибальною шкалою від 1 до 10.

Приклад обчислення зваженої оцінки критеріїв стратегічного становища підприємства наведено в табл. 16.3. Для спрощення тут не визначено набір факторів для критеріїв, зважену оцінку в балах обчислено за кожним критерієм і загалом для кожної групи.

Таблиця 16.3

Приклад обчислення зваженої оцінки критеріїв стратегічного становища підприємства за методом SPACE

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4
<i>Фінансова сила підприємства</i>			8,4
Рентабельність вкладеного капіталу	9	0,4	3,6
Стабільність отримання прибутку	8	0,3	2,4
Ліквідність	8	0,3	2,4
<i>Конкурентоспроможність підприємства</i>			2,3
Частка підприємства на ринку	1	0,5	0,5
Можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2	0,3	0,6
Рентабельність продажу	6	0,2	1,2

Закінчення табл. 16.3

1	2	3	4
<i>Привабливість галузі</i>			6,3
Характеристика конкурентної ситуації	7	0,3	2,1
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,4	24
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	6	0,3	1,8
<i>Стабільність галузі</i>			3,0
Тривалість життєвого циклу галузі	5	0,4	2,0
Ступінь інноваційності галузі	1	0,4	0,4
Маркетингові та рекламні можливості	3	0,2	06

3. *Узгодження стратегії між підгрупами.* Результатом цього етапу має бути розробка для підприємства стратегії розвитку. За високого ступеня невизначеності робоча група може рекомендувати керівництву підприємства два-три варіанти стратегії. Остаточний варіант стратегії розвитку вибирають пізніше, коли ступінь невизначеності зменшиться.

16.4.4. Метод СОП (стратегічного оцінювання підприємства)

Це один із найпростіших інструментів стратегічного аналізу та планування, застосовуваних підприємствами середнього та малого бізнесу.

Згідно з методикою СОП для експертного оцінювання виділяють чотири розділи аналізу, які містять 16 показників:

1. *Загальна оцінка підприємства:*

- структура підприємства;
- корпоративна культура;
- стиль керівництва вищого рівня управління підприємством;
- стиль керівництва середньої та низової ланки управління підприємством.

2. *Ресурси:*

- фінансові ресурси;
- комунікації;
- технології;
- персонал.

3. Знання:

- фінансів;
- клієнтів;
- конкурентів;
- галузі й особливостей бізнесу.

4. Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей:

- фінансова стратегія;
- маркетингова стратегія;
- виробнича стратегія;
- упровадження планів.

Показники оцінюють від 1 до 5 балів, після чого визначають середні оцінки за всіма розділами та середню оцінку загалом для підприємства.

Щоб оцінити кожен із 16 показників, визначають певний перелік питань. Наприклад, для оцінювання структури підприємства використовують такі питання.

1. Чи відповідає структура підприємства його бізнесу?
2. Чи визначено посадові обов'язки та відповідальність?
3. Чи визначено порядок підзвітності на фірмі?
4. Чи сприяє структура управління змінам та інноваціям?
5. Чи немає на фірмі зайвого бюрократизму?

За п'ятибальною шкалою кожне питання оцінюють: “так” — 5 балів, “переважно” — 4, “частково” — 3, “погано” — 2, “ні” — 1 бал.

Обчисливши середнє арифметичне значень оцінок для кожного питання, одержимо оцінку показника “структура підприємства”. Інші показники оцінюють аналогічно, склавши відповідні переліки питань і визначивши їх “вагу” у балах.

Процедуру СОП доцільно виконувати регулярно (щорічно чи щоквартально), порівнюючи показники стратегічного оцінювання підприємства (табл. 16.4).

Одержані результати трактують так:

- якщо середні оцінки за розділами низькі, то потрібно переглянути наявну стратегію та розробити нову;
- близькі середні оцінки за розділами свідчать про збалансованість різних напрямів управління підприємством;
- високі середні оцінки за розділами дають змогу сподіватися, що потенціал підприємства буде реалізовано повністю;
- коли середні оцінки за різними розділами суттєво різняться, то є стратегічні загрози чи можливості (залежно від особливостей динаміки змінення оцінок за кілька кварталів або років).

Приклад результатів стратегічного оцінювання підприємства

Показник	Оцінки, балів (1...5)		
	За звітний рік	За минулий рік	Відхилення
1. Загальна оцінка підприємства	3,00	2,50	+0,50
Структура підприємства	4,00	3,00	+1,00
Корпоративна культура	2,00	1,50	+0,50
Стиль керівництва вищого рівня управління підприємством	3,50	2,50	+1,00
Стиль керівництва середньої та низової ланки управління підприємством	2,50	2,00	+0,50
2. Ресурси	3,25	4,00	-0,75
Фінансові ресурси	2,50	4,00	-1,50
Комунікації	3,00	4,50	-1,50
Технології	4,00	3,50	+0,50
Персонал	3,50	4,00	-0,50
3. Знання	3,50	3,75	-0,25
Знання фінансів	2,50	3,00	-0,50
Знання клієнтів	3,50	3,00	+0,50
Знання конкурентів	3,00	4,50	-1,50
Знання галузі й особливостей бізнесу	5,00	4,50	+0,50
4. Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей	3,25	1,75	+1,25
Фінансова стратегія	2,50	1,50	+1,00
Маркетингова стратегія	3,00	2,00	+1,00
Виробнича стратегія	4,00	2,50	+1,50
Упровадження планів	3,50	1,00	+2,50
Стратегічна оцінка підприємства	3,25	3,00	+0,25

За підсумками стратегічного оцінювання підприємства робоча група подає керівництву звіт із рекомендаціями щодо вдосконалення стратегії розвитку.

Контрольні питання та завдання

1. Напрями аналізу середовища в ході розробки стратегії розвитку підприємства.
2. Групи факторів, що характеризують макрооточення організації.
3. Послідовність аналізу галузевого ринку підприємства.
4. Модель “п’яти сил конкуренції”.
5. Рушійні сили змінення галузевого ринку.
6. Напрями аналізу внутрішнього середовища підприємства, його сильних і слабких сторін.
7. Методи аналізу середовища підприємства.
8. Проаналізуйте вплив чинників макрооточення на розвиток обраної вами організації.
9. Проаналізуйте галузевий ринок обраної вами організації.
10. Проаналізуйте сильні та слабкі сторони обраного вами підприємства.
11. Виконайте SWOT-аналіз середовища конкретного підприємства.
12. Проаналізуйте “конкурентні сили” на конкретному галузевому ринку.
13. Визначте основні зовнішні можливості та загрози для обраного вами підприємства.

Контрольні тести

Варіант 1

1. Розробляючи стратегію, аналізують середовище у такій послідовності:

- 1) вивчають постачальників, конкурентів, споживачів, трудові ресурси;
- 2) досліджують макрооточення, галузевий ринок організації, внутрішнє середовище;
- 3) розглядають слабкі та сильні сторони фірми, а потім аналізують зовнішні можливості й загрози;
- 4) аналізують стратегічні групи конкурентів, вибирають матрицю, виконують SWOT-аналіз.

2. У ході проведення SWOT-аналізу вивчають:

- 1) основні стратегічні групи конкурентів фірми;

- 2) частку ринку підприємства та темпи її збільшення;
- 3) сильні та слабкі сторони фірм; зовнішні загрози й можливості;
- 4) п'ять основних "конкурентних сил".

3. Основні фактори макрооточення фірми такі:

- 1) економічні показники галузі, ключові фактори успіху, стратегії конкурентів;
- 2) постачальники, конкуренти, споживачі, місцева влада, трудові ресурси;
- 3) економічні, соціальні, політичні, правові, технологічні, міжнародні;
- 4) організація маркетингу, культура й образ організації, перспективність галузі.

4. Модель п'яти "конкурентних сил", застосовувану для аналізу галузевого ринку, розробив:

- 1) М. Портер;
- 2) П. Котлер;
- 3) І. Ансофф;
- 4) А. Чандлер.

5. Основні напрями SPACE-аналізу такі:

- 1) загрози й можливості, сильні та слабкі сторони підприємства;
- 2) персонал і економічні показники підприємства, структура управління, технологія виробництва;
- 3) політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори;
- 4) продуктивність, ефективність, стабільність, творчість діяльності персоналу та керівництва організації.

Варіант 2

1. До чинників безпосереднього оточення організації належать такі:

- 1) стратегічні господарські підрозділи, місія, стратегічні групи конкурентів, потреби споживачів;
- 2) політичні, економічні, демографічні та культурні;
- 3) постачальники, конкуренти, споживачі, трудові ресурси, місцева влада;
- 4) цілі та завдання підприємства, технологія виробництва, структура управління.

2. Згідно з моделлю п'яти “конкурентних сил” на ситуацію в галузі суттєво впливають такі чинники:

- 1) рівень конкуренції, місцева влада, постачальники, розмір прибутків, рівень безробіття;
- 2) продавці в галузі, виробники товарів-замінників, нові конкуренти, постачальники, споживачі;
- 3) політичні, економічні, демографічні, технологічні, соціальні фактори;
- 4) постачальники, посередники, конкуренти, трудові ресурси, влада.

3. Інструментом порівняння, аналізу й оцінювання бізнес-напрямів діяльності підприємства вважають:

- 1) SWOT-аналіз;
- 2) матриці;
- 3) місію підприємства;
- 4) карту стратегічних груп.

4. Метод SPACE-аналізу застосовують для вивчення:

- 1) макрооточення організації;
- 2) галузевого ринку;
- 3) основних конкурентів підприємств;
- 4) внутрішнього середовища підприємства.

5. SWOT-аналіз проводять для визначення:

- 1) сильних і слабких сторін підприємства;
- 2) проблемно-цільових груп покупців;
- 3) зовнішніх загроз і можливостей;
- 4) загроз і можливостей з боку конкурентів.

МАУП

РОЗРОБКА МІСІЇ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

17.1. Сутність і роль місії у визначенні пріоритетів розвитку підприємства

Місія (програмна заява, філософія) організації — це:

- відповідь на питання, у чому полягає діяльність компанії, чим вона хоче займатися. Формулювання місії містить основний зміст і напрями діяльності організації [65];
- стратегічні установки, призначення; головна загальна мета організації, чітко сформульована причина її функціонування [74];
- відповідальне завдання, роль; ділове поняття, яке відображує призначення бізнесу фірми, його філософію, а також допомагає визначити, чим насправді займається підприємство (масштаби, перспективи, напрями зростання, відмінності від конкурентів);
- констатація філософії та призначення, сенсу існування організації (філософія визначає цінності, ідеали та принципи діяльності організації; від призначення залежить, які дії організація планує виконати) [18].

Місію організації розроблюють на основі стратегічного бачення її власників і вищого керівництва. Концепція стратегічного бачення дає змогу пов'язати загальні, якісні цілі фірми з її специфічними виробничо-комерційними орієнтирами.

Стратегічне бачення — це картина того, про що можна мріяти; стан бізнесу, який досяжний у віддаленому майбутньому за сприятливих умов і відповідає надіям вищих керівників і власників; уявлення менеджера про місце своєї компанії на ринку; погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

Основні складові стратегічного бачення такі:

- поняття про те, яка фірма зараз (інформація про ділове середовище, результати діяльності порівняно з конкурентами, очікування зацікавлених груп);

- якою її хочуть бачити керівники в майбутньому (система організаційних цінностей, сфери бізнесу, головні показники діяльності);
- що потрібно зробити, щоб досягти бажаного стану (вибір стратегій розвитку й уявлення про заходи для їх реалізації).

Місія являє собою короткий вислів, який складається з кількох простих, зрозумілих речень, які легко запам'ятати. У цьому розумінні вона близька до реклами, але її роль і значення для подальшого розвитку підприємства виходять за межі рекламного звернення.

Потребу в розробці місії давно визнали керівники провідних фірм. Нині вони достатньо виразно та професійно формулюють її (табл. 17.1).

Таблиця 17.1

Приклади місій провідних фірм

Компанія	Зміст місії
1	2
“Утел”	Наша спільна мета — будувати “Утел”, стати провідним оператором міжміського та міжнародного зв’язку України, надавати людям можливість легко спілкуватися між собою, досягнути фінансових результатів, які б задовольнили наших акціонерів, забезпечувати працівникам умови для творчої та перспективної роботи, сприяти їх професійному зростанню. Наша діяльність спрямована на підвищення рівня життя українців і сприяння економічному зростанню та процвітанню країни. Ми не просто віримо в майбутнє, а впевнено йдемо вперед. У центрі уваги нашого бізнесу — люди, і це стосується не тільки наших споживачів, а й нас самих. Повага до людей, поміркований ризик, особиста відповідальність, ефективність роботи в команді, особисті зусилля — внесок у наш загальний успіх
“Katerpillar”	Обслуговування в будь-якій точці земної кулі впродовж 24 годин
IBM	Задоволення інформаційних потреб
“Du Pont”	Найкращі речі для кращого життя за допомогою хімії
“Eastman Kodak”	Стати світовим лідером у хімічному й електронному зображенні
“Xerox”	Від копіювальної техніки — до офісу майбутнього
“Matsucita Electric”	Сприяння підвищенню якості життя завдяки постачанню світу дешевих як вода електроприладів

Продовження табл. 17.1

1	2
“Ford Motor Company”	У 20-х роках ХХ ст. — надання людям дешевого транспорту. Тепер — задовольняти наших клієнтів за допомогою виробництва якісних легкових автомобілів, розробки нових продуктів, скорочення часу на виведення нових моделей на ринок, підвищення продуктивності всіх наших заводів, удосконалення процесів виробництва, налагодження контактів із персоналом нашої фірми, а також із профспілками, дилерами та постачальниками
“Exxon”	Знаходити нафту, виробляти й очищувати нафтопродукти, забезпечувати ринок ними в широкому асортименті (від дизельного пального до хімікатів)
NASA	У 60-х роках ХХ ст. — висадити людину на Місяць раніше, ніж росіяни
“Ericsson”	Зрозуміти можливості та потреби користувачів. Надавати їм кращі комунікаційні рішення, ніж у конкурентів
“McDonalds”	Швидке обслуговування клієнтів обмеженим набором гарячої та смачної їжі в чистих, зручних ресторанчиках за прийнятною ціною в усьому світі
“General Electric”	Стати найконкурентоспроможнішою фірмою у світі, вийти на перше чи друге місце в кожній із сфер нашої діяльності
“Apple Computer”	Пропонувати найкращі технології для персональних комп’ютерів і передавати їх якомога більшій кількості людей
“Polaroid”	Удосконалення та розвиток ринку миттєвих фотографій для задоволення все більшої потреби американських і європейських сімей зберегти на фотографії обличчя рідних і друзів, дорогі серцю місця та кумедні моменти життя
“Hewlett-Packard Company”	Проектування та виробництво електронних продуктів і систем для вимірювань і комп’ютеризації
“Ots Elevator”	Забезпечити всіх споживачів приладами пересування людей і вантажів вгору-вниз і в будь-якому напрямку на короткі дистанції з вищою надійністю порівняно з іншими подібними підприємствами у світі
“Delta Airline”	Ми бажаємо стати найкращою всесвітньою авіалінією
Концерн АВПК “Сухой”, РФ	Авіаційний комплекс “Сухой” прагне виробляти конкурентоспроможні та високоякісні військові й пасажирські літаки, насамперед марок Су, Бе, які можуть задовольнити сучасні потреби глобального ринку та запити вітчизняного держзамовлення

1	2
“Playboy” (журнал)	Державні справи нас не цікавлять. Ми не збираємося розв'язувати світові проблеми чи проповідувати моральні істини. Але якщо ми допоможемо американському чоловікові зайвий раз посміхнутися та відволіктися від турбот атомного віку, то будемо вважати, що виправдали своє існування. Наш журнал — про громадську, політичну й економічну свободу. Просто кажучи — про американську мрію
BMW	Випуск автомобілів, мотоциклів, систем управління дорожнім рухом і автоматичної обробки інформації
“Motorola”	Мета компанії “Motorola” — достойне служіння інтересам суспільства, надання нашим клієнтам продукції та послуг найвищої якості за доступними цінами, що дає змогу заробляти прибуток, потрібний для зростання підприємства, і надавати нашим службовцям і акціонерам можливості для досягнення розумних особистих цілей
“Marks & Spencer”	Компанія “Marks & Spencer” прагне перетворитися на найбільшого у світі за обсягом продажу роздрібного торгівця та досягти глобального визнання своєї торгової марки
Банк “Barclay”	Завдання банку “Barclay” полягає в тому, щоб клієнти, працівники та зацікавлені групи сприймали його як одну з найкращих установ, що надають фінансові послуги
Група компаній “Royal Dutch / Shell”	Завдання компаній групи “Shell” — ефективний, відповідальний, прибутковий бізнес у нафтовій, газовій, хімічній та інших галузях, участь у пошуку та розробці альтернативних джерел енергії. Компанії прагнуть до високих стандартів діяльності та збереження довгострокових позицій на відповідних ринках
Автомобільна компанія “Volvo”	Компанія “Volvo” покликана посісти достойне місце серед провідних автомобільних виробників; пропоновані нею товари та послуги мають задовольняти вимоги безпеки, охорони навколишнього середовища та якості
Торговельна фірма “Kimberly Clark”	Виготовляти й продавати папір і паперову продукцію
“McCormick & Company”	Посилення лідерських позицій фірми у світі на ринках спецій, прянощів і приправ
“The Saturn Division of General Motors”	Продаж вироблених у США досконалих транспортних засобів — світових лідерів за якістю, витратами та задоволенням потреб покупців завдяки поєднанню людей, технологій і бізнесових систем, а також застосуванню знань, технологій і досвіду компанії “General Motors”

1	2
Державна електростанція “Public Service Company of New Mexico”	Працювати для успіху людей, яких ми обслуговуємо, надійно забезпечувати наших покупців електрикою й енергією, дати їм право обирати вид енергії для кращого задоволення їхніх потреб
“Edmonton Telephones Corporation”	Зрозуміти й задовольняти інформаційні та комунікаційні потреби наших споживачів найкращим і вигідним способом
“Alcan”	Вигідно використовувати інвестований акціонерами ризиковий капітал для виробництва та розподілу алюмінію й інших споріднених продуктів у світі
“The Sun Banks”	Сприяння економічному розвитку та добробуту обслуговуваних компанією спільнот за допомогою надання громадянам і підприємствам якісних банківських послуг таким способом і в такому обсязі, щоб задовольняти високі професійні й етичні стандарти забезпечення справедливого й адекватного прибутку акціонерам компанії, а також об'єктивного ставлення до її працівників

У вітчизняній практиці господарювання та в стратегічному плануванні місію поки що широко не використовують, однак потреба в цьому стає все очевиднішою.

Обґрунтована та професійно сформульована місія відіграє важливу роль у процесі стратегічного управління:

- вона являє собою основу для розробки стратегічних цілей розвитку та сприяє їх узгодженню, допомагає визначити спрямованість і допустимі межі функціонування організації;
- чітко окреслює межі бізнесу підприємства, визначає пріоритети розвитку й те, на що не варто марно витратити зусилля;
- відображає та формує погляди вищого керівництва на довгострокові плани розвитку підприємства;
- сприяє формуванню критеріїв для розподілу ресурсів і створює підґрунтя для оцінювання ефективності їх використання;
- дає змогу формувати асортиментний портфель, який забезпечує суттєві стратегічні переваги;
- допомагає менеджерам середньої ланки та функціональним менеджерам формулювати цілі й завдання підрозділів з огляду на пріоритети розвитку всього підприємства;

- сприяє формуванню певного клімату в організації, тому що за її допомогою до персоналу доводять погляди керівництва, цінності та принципи, на яких ґрунтується діяльність і розвиток організації;
- являє собою важливий стимул, дає працівникам змогу відчувати себе учасниками спільної, потрібної та важливої для суспільства справи, наголошує на важливості їхньої діяльності, розширює набір застосовуваних до персоналу методів мотивації;
- дає суб'єктам бізнес-оточення чітке уявлення про сутність, особливості та напрями розвитку організації, що сприяє формуванню та закріпленню її позитивного іміджу в уяві цих суб'єктів і всього суспільства.

17.2. Зміст місії організації

Як видно з табл. 17.1, формулювання місії підприємства містить таку інформацію:

- напрями діяльності фірми; межі діяльності визначають за допомогою товарів, технологій, груп клієнтів, їхніх потреб тощо;
- відомості про конкурентні переваги;
- особливості організаційної культури (система пріоритетів, цінностей, норм управління, організації виробництва, відносин фірми із зовнішнім середовищем);
- напрями розвитку організації в довгостроковій перспективі;
- користь, яку організація приносить суспільству.

У більшості вітчизняних організацій про місію ніхто нічого не знає та не розуміє, для чого вона потрібна. На багатьох підприємствах місію не формалізовано, чітко не сформульовано призначення та сенс діяльності організації. Є лише нечіткі припущення про основи та причини функціонування організації, її місія декларативна, неконкретна, слабо пов'язана з основними завданнями розвитку.

Головні *недоліки* формулювань місії вітчизняних організацій такі:

- її сформульовано не як основне завдання підприємства, а як вузьку функціональну мету.
- вона занадто вузька (наприклад, організація може сформулювати свою місію так: “Наша головна мета — будівництво й об'єднання об'єктів телефонного зв'язку”. Таке бачення значно

обмежує стратегічні перспективи підприємства. Ширше розуміння місії може бути таке: “Забезпечення населення й організацій сучасними засобами зв’язку та телекомунікацій”);

- її сформульовано занадто широко;
- її погано знають або недостатньо схвалюють більшість працівників організації;
- вона зорієнтована на внутрішні потреби організації (наприклад, отримання прибутку), не пов’язана із зовнішніми причинами її існування;
- її не конкретизовано в стратегічних цілях розвитку.

17.3. Рекомендації щодо організації процесу формулювання місії

Провідні фахівці зі стратегічного менеджменту розробили такі рекомендації.

Місію формулюють після комплексного аналізу ділового середовища, визначення зовнішніх можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін підприємства. На її основі формулюють сукупність цілей розвитку підприємства, формують стратегії їх досягнення, розробляють плани, графіки та бюджети (рис. 17.1).



Рис. 17.1. Місце місії в системі стратегічного планування

Перш ніж розпочати приймати рішення щодо розробки місії підприємства, власник (керівник) має відповісти на такі запитання:

- До якого напрямку бізнесу належить нинішня діяльність підприємства?
- Чим ми збираємося займатись у майбутньому?
- Завдяки чому можна досягти розвитку?

Описувати бізнес компанії в місії слід у термінах не вироблюваної продукції (вона може застаріти, її можуть замінити новою), а потреб покупців, які стабільніші.

У формулюванні місії не має бути інформації про конкретні дії та терміни їх виконання. Місія визначає тільки основні напрями розвитку організації. Потрібно уникати занадто вузьких (для великих компаній) і широких (для невеликих фірм) варіантів визначення місії організації.

Місію організації можна переглядати, коригувати внаслідок суттєвих змін ринку, технологій, злиття й поглинання компаній, виходу фірми на нові ринки.

У великих диверсифікованих компаніях місії розроблюють окремо для корпорації в цілому, для кожного підприємства та ключових функціональних підрозділів, наприклад:

- місія відділу кадрів — забезпечити успіх компанії за допомогою підготовки керівників, створення високоефективних колективів і підвищення потенціальних можливостей кожного працівника;
- призначення служби охорони — захищати персонал і майно за допомогою попереджувальних заходів і проведення розслідувань [74].

Розробляючи та формулюючи місію, потрібно зважати на інтереси основних груп людей, які впливають на діяльність організації: власників, працівників, покупців продукції, ділових партнерів, місцевого населення, усього суспільства. Обсяг інтересів названих груп залежить від розмірів і становища організації, типу бізнесу.

На думку П. Котлера, місію слід формулювати, беручи до уваги такі фактори:

- історію становлення та розвитку організації;
- особливості бізнес-середовища;
- цінності, досвід, стиль керівництва власників і поведінку персоналу;

- відмітні особливості організації;
- ресурси, які організація може використати для досягнення певної мети [40].

Вище керівництво організації й інші зацікавлені в її діяльності особи мають відкрито обговорювати місію з використанням методів дискусії, “мозкового штурму”, сценаріїв, методу Дельфі. Місію слід формулювати чітко, зрозуміло для всіх учасників бізнес-оточення організації. Офіційно визначену місію потрібно довести до відома всього персоналу організації.

17.4. Визначення стратегічних цілей

На основі місії формулюють стратегічні цілі розвитку організації.

Метою організації називають:

- кінцевий стан, бажаний результат, якого намагається досягти організація;
- вираження кількісного чи якісного майбутнього стану об'єкта управління, досягнення якого дає змогу розв'язати проблеми [82];
- конкретні показники організації, досягнення яких бажане для неї [18];
- ідеальний образ бажаного, можливого та потрібного стану об'єкта [93].

Стратегічні цілі організації пов'язані з такими *чинниками*:

- реалізацією напрямів діяльності організації в привабливих галузях, їх комбінацією;
- її конкурентним становищем на ринку й сприйняттям його споживачами та громадськістю;
- інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів і місцем, яке організація прагне зайняти на фінансовому ринку;
- внутрішніми особливостями та можливостями організації забезпечувати реалізацію зовнішньо спрямованих цілей.

У системі стратегічного управління фірмою цілі виконують декілька важливих *функцій*:

- відображують філософію організації, концепцію її діяльності та розвитку;
- зменшують невизначеність діяльності як фірми, так і окремих працівників як певні орієнтири;

- являють собою основу критеріїв (стандартів, вимог) для прийняття рішень, виявлення проблем, контролю та заохочення працівників фірми;
- зосереджують навколо себе працівників, надихають їх добровільно брати на себе зобов'язання та докладати зусиль для їх виконання;
- офіційно оголошені цілі слугують виправданням в очах громадськості необхідності та законності існування фірми, особливо якщо її діяльність призводить до негативних наслідків (наприклад, забруднення навколишнього середовища).

Стратегічні цілі формулюють у всіх важливих напрямках діяльності організації (табл. 17.2).

Таблиця 17.2

Напрями визначення цілей організації

Мета	Показники виміру цілей
1	2
Прибуток	Обсяг прибутку, прибуток на інвестований капітал, розмір дивідендів на акцію, відношення прибутку до обсягу продажів і т. ін.
Ринки	Частка ринку, обсяги продажу (реалізації) у грошовому чи натуральному виразі, частка окремих продуктів у загальному обсязі продажів
Виробництво	Витрати на одиницю продукції, матеріаломісткість, віддача від одиниці виробничих потужностей, обсяг продукції, виробленої за одиницю часу, та ін.
Продукція	Обсяги продажу, прибутковість щодо виробу, поновлення товарного асортименту та ін.
Фінансові ресурси	Збільшення ринкової вартості підприємства, структура капіталу, темпи зростання прибутків, зростання грошових надходжень, розмір дивідендів, збільшення прибутку на вкладений капітал, збільшення припливу коштів, підвищення ціни акцій, зростання фінансової стійкості фірми, стабілізація прибутку в періоди спадів ділової активності
Виробнича потужність	Кількість одиниць техніки, розміри виробничих площ, зменшення постійних витрат, вартість основних фондів, фондіввіддача, фондомісткість, амортизація

Наукові дослідження та розробки	Обсяг витрат на виконання проєктів, терміни впровадження нового обладнання, відношення витрат на проведення досліджень і розробок до корисного ефекту від їх запровадження, технологічний рівень виробничого процесу, ступінь морального старіння обладнання та продукції
Зміни в структурі управління та діяльності	Створення, виділення та ліквідація структурних підрозділів, злиття, продаж, купівля, опанування нових видів діяльності, запровадження допоміжних виробництв
Людські ресурси	Кількість прогулів, плинність кадрів, підвищення кваліфікації персоналу, кількість скарг, продуктивність праці персоналу, кількість і якість працівників основного та допоміжного виробництва та ін.
Робота з покупцями, клієнтами	Швидкість обслуговування клієнтів, кількість скарг покупців і т. ін.
Соціальна діяльність	Обсяг доброчинності, екологічна безпека, ресурсозбереження, безвідходність виробництва, стан соціальної сфери, пільги для працівників, пенсійне й медичне забезпечення та ін.

Стратегічні цілі мають відповідати таким *вимогам*.

1. Цілі мають бути зрозумілі, конкретні та вимірювані. Їх формулювання мають містити два елементи: термін досягнення та конкретний кількісний (натуральний, вартісний, відносний) або якісний результат, наприклад:

- щороку збільшувати частку ринку підприємства на 5 %;
- до кінця року підвищити рентабельність із 10 до 12 %;
- за два роки запровадити систему участі персоналу в прибутках;
- упродовж п'яти років збільшити прибуток на інвестований капітал до 15 % без податків;
- продати 120 тис. одиниць товару впродовж наступного року;
- за три роки створити філії компанії у всіх регіонах країни.

2. Цілі мають бути зорієнтовані в часі та просторі. Зазвичай їх ставлять на певні терміни:

- стратегічні цілі підприємства — на п'ять років, інколи більше;
- середньострокові цілі — на один–п'ять років;
- короткострокові цілі — до одного року.

Спочатку формулюють стратегічні цілі, а потім — середньо- та короткострокові, щоб забезпечити досягнення стратегічних.

3. Цілі мають бути напружені, але реальні для досягнення. Якщо вони недосяжні, то прагнення працівників до успіху буде заблоковано, їхня мотивація зменшиться. Позаяк у повсякденному житті винагороду й підвищення по службі зазвичай пов'язують із досягненням певних цілей, то недосяжні цілі можуть різко знизити мотивацію працівників.

4. Цілі організації мають підтримувати одна одну. Дії та рішення, потрібні для досягнення однієї мети, не мають заважати досягненню інших. Неможливість зробити цілі такими призводить до конфліктів між підрозділами та працівниками організації.

5. Цілі мають бути гнучкі та кориговані відповідно до змін умов діяльності організації.

6. Цілі мають бути зосереджені на найважливішому: “вузьких місцях” організації (високих витратах, нестачі виробничих потужностей, некваліфікованому персоналі, слабкій службі маркетингу, нестабільному фінансовому стані, слабкому управлінні) та її конкурентних перевагах.

7. Цілі потрібно доводити до виконавців і обговорювати їх, щоб узгодити інтереси всіх сторін (власників, керівництва, покупців, клієнтів, ділових партнерів, усього суспільства), активізувати персонал, визначити відповідальність кожного фахівця за досягнення конкретної мети.

8. Цілі мають сприяти стабільному розвитку організації. Кожне підприємство має дбати про те, щоб не втратити свої досягнення (обсяги виробництва, обігу, прибутку, а також імідж).

9. Цілі потрібно конкретизувати в заходах, для реалізації яких зазвичай потрібні витрати. Не варто планувати водночас кілька заходів, на які потрібно багато коштів.

10. За досягнення кожної мети має відповідати конкретна особа.

Процес визначення стратегічних цілей має проходити в організації згори вниз у такій послідовності:

- формулюють місію, головні цілі та стратегії розвитку для компанії;
- на основі загальної стратегії визначають місії, цілі та стратегії структурних підрозділів (рис. 17.2).

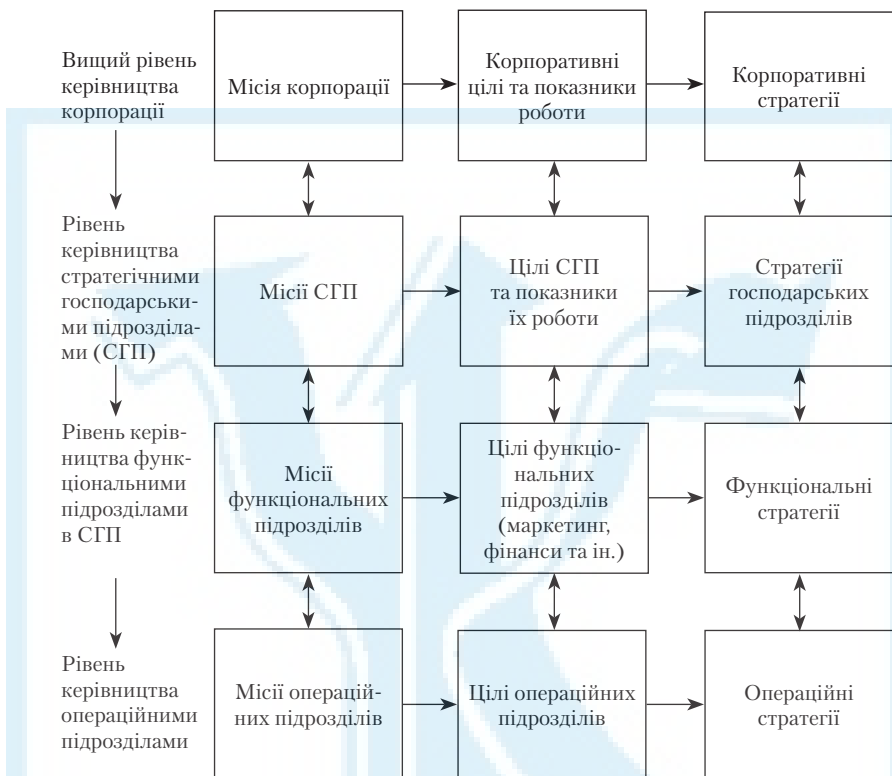


Рис. 17.2. Взаємозв'язок місій, цілей і стратегій у корпорації

Для розвитку стратегічного мислення в організаціях потрібно визначати планові показники не тільки для кожного підрозділу, кожної товарної групи, функціонального чи забезпечувального відділу, а й для кожного окремого працівника у вигляді завдань. Таким чином людей залучають до процесу спільного досягнення стратегічних цілей за допомогою виконання ними персональних завдань.

17.5. Дерево цілей організації

У великих організаціях із кількома рівнями управління розробляють ієрархію (дерево цілей), яка являє собою декомпозицію цілей вищого рівня на цілі нижчого рівня.

Дерево цілей — це структурована, побудована за ієрархічним принципом (ранжована за рівнями) сукупність цілей системи, у якій виділено головну мету (вершину дерева) та підпорядковані їй підцілі першого, другого і т. д. рівнів (гілки дерева).

Дерево цілей будують на основі вертикальної (між рівнями управління) та горизонтальної (між підрозділами, напрямками діяльності) інтеграції, яка дає змогу узгоджувати діяльність усіх частин і підсистем організації.

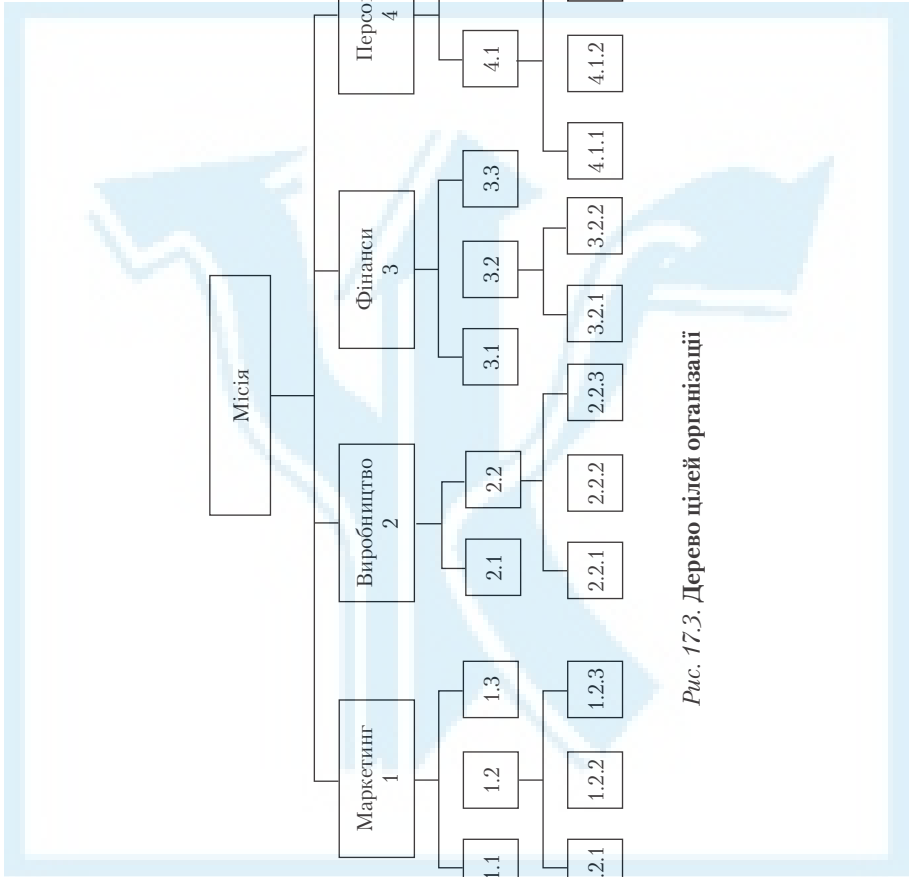
В основі побудови дерева цілей лежить їх декомпозиція — поділ на дрібніші цілі. Кількість рівнів декомпозиції залежить від складності, масштабів і міри конкретизації визначених цілей, типу й особливостей організаційної структури управління, ієрархічності побудови системи менеджменту організації (рис. 17.3).

Побудова дерева цілей організації — дуже важливе завдання. Це дає змогу орієнтувати діяльність усіх підрозділів на досягнення цілей вищого рівня. Якщо ієрархію цілей побудовано правильно, то кожен підрозділ, виконуючи власні завдання, робить внесок у досягнення цілей усієї організації.

Дерево цілей ілюструє також напрям діяльності організації, подає його наглядно. Його можна аналізувати, визначити зони конфліктності цілей, їх об'єктивність, обґрунтованість, узгодженість.

Дерево цілей організації будують за такими правилами:

- декомпозицію цілей на підцілі на кожному рівні потрібно виконувати в межах одного методологічного підходу;
- цілі кожного рівня мають бути порівнянні за масштабом і значенням;
- формулювання цілей мають бути зрозумілі й чіткі, без довільних тлумачень;
- формулювання мети має бути таким, щоб можна було кількісно оцінити ступінь її досягнення;
- формулювання загальної мети, поданої на вершині схеми, має містити опис кінцевого результату;
- мета вищого рівня — орієнтир, основа для розробки цілей нижчого рівня;
- цілі вищого рівня завжди ширші, і термін їх досягнення більший;
- кожен мету вищого рівня потрібно подавати у вигляді підцілей наступного рівня так, щоб досягнення всіх цілей нижчого рівня давало змогу досягти цілі вищого рівня;



Головна мета

Цілі I рівня
(стратегічні)

Цілі II рівня
(тактичні)

Цілі III рівня
(завдання, заходи)

Рис. 17.3. Дерево цілей організації

- із переходом до нижчих рівнів цілі конкретизуються; найнижчий рівень дерева цілей має містити конкретні дії та результати;
- мета нижчого рівня залежить від цілей вищого;
- цілі нижчого рівня — засоби досягнення цілей вищого рівня;
- фундаментом дерева цілей мають бути завдання щодо виконання конкретних робіт.

Створивши ієрархію цілей, їх потрібно проаналізувати, щоб з'ясувати такі питання:

- які цілі сформульовано нечітко, неконкретно;
- яких цілей неможливо досягнути одночасно;
- які цілі не узгоджені між собою;
- суперечать одна одній, конфліктують між собою (досягнення однієї мети заважає досягненню іншої);
- інформаційно, юридично, ресурсно, організаційно не забезпечені;
- яких цілей не розуміють і не поділяють виконавці;
- чи є система контролю та звітності за досягнення певних цілей.

Аналізуючи ієрархію стратегічних цілей, велику увагу приділяють діагностиці та розв'язанню конфліктів цілей. При цьому можна діяти так:

- виявляти домінування цілей: одна мета головна, інші — друго-рядні;
- оцінювати важливість цілей, упорядковувати їх за цією ознакою, шукати компроміс;
- розподіляти антагоністичні, конкурентні цілі в часі та просторі;
- узгоджувати цілі (інтегрувати їх, виходячи з концепції вигоди);
- цілі, що конфліктують між собою, трансформувати в одну ієрархічну впорядковану ціль.

Контрольні питання та завдання

1. Сутність місії та її значення для визначення пріоритетів розвитку підприємства.
2. Інформація, яку містить формулювання місії організації.

3. Рекомендації щодо розробки місії підприємства.
4. Фактори, що впливають на процес розробки та зміст місії.
5. Сутність, зміст і перелік стратегічних цілей розвитку підприємства.
6. Дерево цілей підприємства.
7. Рекомендації щодо визначення стратегічних цілей.
8. Сформулюйте місію та поставте кілька стратегічних цілей для обраного вами підприємства.
9. Розробіть дерево цілей розвитку обраного вами підприємства.

Контрольні тести

Варіант 1

1. Місія організації – це:

- 1) головна мета у сфері виробництва;
- 2) основне завдання організації, що пояснює сенс її діяльності;
- 3) завдання, яке потрібно виконати певним способом у певний термін;
- 4) спосіб досягнення стратегічних цілей.

2. Стратегічні цілі організації ставлять на такі терміни:

- 1) до одного року;
- 2) від двох до п'яти років;
- 3) на п'ять і більше років;
- 4) від 10 до 15 років.

3. Стратегічне бачення – це:

- 1) система поглядів персоналу на напрями розвитку фірми;
- 2) уявлення суспільства про імідж організації;
- 3) погляди власників і вищого керівництва на перспективи бізнесу та довгостроковий курс розвитку компанії;
- 4) відповідальне завдання, яке відображує призначення бізнесу фірми.

4. Місію організації потрібно формулювати:

- 1) у термінах потреб покупців;
- 2) у термінах вироблюваної продукції;
- 3) на основі стратегічного бачення;
- 4) на основі стратегії розвитку.

5. До формулювання місії організації включають таку інформацію:

- 1) про структуру управління фірмою;
- 2) стратегію досягнення головних цілей розвитку;
- 3) сферу діяльності фірми (галузь, товари, технології, групи клієнтів);
- 4) користь, яку фірма приносить суспільству.

Варіант 2

1. Процес визначення стратегічних цілей проходить у компанії в такій послідовності:

- 1) згори вниз, спочатку для всієї корпорації, а потім — для її бізнес-одиниць, функціональних і операційних підрозділів;
- 2) знизу вгору, від операційних підрозділів — до вищої ланки управління корпорацією;
- 3) після визначення стратегії розвитку;
- 4) перед визначенням стратегії розвитку.

2. Про місію організації можна сказати таке:

- 1) її потрібно пояснити всьому персоналу організації;
- 2) у її розробці має брати участь увесь персонал організації;
- 3) її потрібно пояснити менеджерам і ключовим спеціалістам фірми;
- 4) до її розробки потрібно залучати менеджерів, провідних спеціалістів і експертів.

3. Зазначте правильні твердження про дерево цілей компанії:

- 1) його побудова ґрунтується на декомпозиції цілей;
- 2) в основі його побудови лежить диверсифікація цілей;
- 3) мета вищого рівня — орієнтир, основа для розробки цілей нижчого рівня;
- 4) із переходом до нижчих рівнів цілі все більше розширюються, узагальнюються.

4. Виберіть правильні твердження щодо місії:

- 1) у її формулюванні не має бути інформації про конкретні дії та терміни їх виконання;
- 2) її формулювання має містити інформацію про конкретні дії та терміни їх виконання;

- 3) її можна переглядати, коригувати в разі суттєвих змін бізнес-середовища;
- 4) не потрібно переглядати.

5. Про стратегічні цілі організації можна твердити так:

- 1) їх розроблюють на основі сформульованої місії;
- 2) їх формулюють, виходячи з розробленої стратегії розвитку;
- 3) це робота, яку потрібно виконати певним способом упродовж визначеного терміну;
- 4) це кількісно чи якісно виражений майбутній стан об'єкта управління, досягнення якого дає змогу розв'язати проблеми.

МАУП

ОЦІНЮВАННЯ ТА ДОБІР СТРАТЕГІЇ

У процесі добору стратегії потрібно усвідомити поточну стратегію, проаналізувати портфель бізнесів (основних напрямів діяльності) підприємства та прийняти рішення щодо нової стратегії [18; 49; 93].

18.1. Аналіз поточної стратегії

Аналізуючи поточну стратегію, потрібно оцінити такі аспекти:

- місію та головні довгострокові цілі підприємства;
- основні напрями його діяльності;
- зовнішні можливості та загрози;
- масштаби бізнесу, різноманіття продукції, рівень диверсифікації;
- критерії розподілу ресурсів та структуру капіталовкладень;
- фінансову політику керівництва;
- рівень уваги до досліджень і нових розробок;
- функціональні стратегії (маркетингову, виробничу, інноваційну, фінансову й інші).

Це дає змогу оцінити стан підприємства та визначити, яку стратегію воно реалізує нині, а потім коригувати її.

18.2. Аналіз стратегічного портфеля компанії

Стратегічний портфель — це сукупність основних напрямів господарсько-комерційної діяльності, яку провадять стратегічні бізнес-одиниці підприємства.

Стратегічна бізнес-одиниця (СБО) — це відділення, філія чи група підрозділів, які відповідають за окремий напрям бізнесу підприємства: продукт, групу продуктів, сегмент ринку, окремий ринок, регіон (залежно від рівня СБО).

Основні ознаки СБО такі:

- відповідальність за окремий напрям бізнесу;
- власна стратегія розвитку, що ґрунтується на конкурентних перевагах;

- чітко визначені конкуренти;
- самостійний керівник, який має повноваження контролювати більшість факторів, що впливають на розмір прибутку;
- розпорядження всіма потрібними ресурсами, самостійне планування та проведення виробничо-збутової діяльності;
- відповідальність за самостійне створення прибутку.

У стратегічному управлінні аналіз портфеля підприємства полягає переважно в аналізі структури, динаміки та якості окремих видів його бізнесу.

Один із найпоширеніших методів аналізу основних видів бізнесу підприємства — матричний.

Матриця портфеля бізнесів являє собою таблицю, у якій порівнюються стратегічні позиції бізнес-одиниць підприємства. Її можна побудувати на основі будь-яких двох показників із такого переліку: темпи зростання галузі, частка ринку, привабливість галузі, конкурентоспроможність і стадія розвитку продукту чи ринку.

Найчастіше в аналізі бізнес-портфеля підприємства використовують матрицю “зростання — частка ринку”, розроблену компанією “Boston Consulting Group” (БКГ), матрицю І. Ансоффа “товари — ринки”, матрицю “привабливість галузі — конкурентна позиція”, створену компанією “General Electric”, й інші [73; 82].

18.2.1. Матриця “зростання — частка ринку” БКГ

Матрицю “зростання — частка ринку” Бостонської консалтингової групи будують так (рис. 18.1).

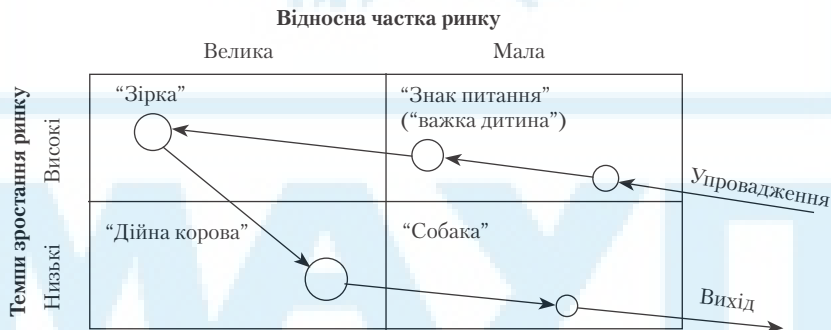


Рис. 18.1. Матриця “зростання — частка ринку” БКГ

Горизонтальна вісь матриці показує частку ринку, яку займає СБО відносно лідера ринку. Якщо обсяги збуту менші, ніж у лідера, то СБО потрапляє до правої частини матриці, якщо більші — то до лівої. Вертикальна вісь матриці показує річні темпи зростання галузевого ринку; вони можуть бути високі чи низькі.

Стратегічні бізнес-одиниці, які потрапили до правого верхнього квадрата, називають “знаками питання”, чи “важкими дітьми”; це проблемні напрями бізнесу. Ті СБО, що потрапили до правого нижнього кута, класифікують як “собак”, до лівого верхнього — як “зірок”, лівого нижнього — як “дійних корів”.

Проблемні СБО назвали “**знаками питання**” через те, що складно прийняти рішення щодо їх перспективи. З одного боку, вони займають малу частку ринку, а з іншого — працюють у перспективній галузі. Можливі два варіанти рішень: збільшити частку ринку за допомогою великих інвестицій або вивести цю СБО зі складу портфеля підприємства, продавши, ліквідувавши чи застосувавши стратегію “збирання врожаю”.

“**Зірки**” — найперспективніші СБО в портфелі підприємства, тому що вони займають велику частку перспективного ринку. Молоді “зірки” потребують чималих інвестицій для збереження ринкової позиції, а зрілі можуть самостійно забезпечувати своє пропорційне ринкове зростання. “Зірки” рідко дають чистий прибуток, тому що спрямовують його на розвиток бізнесу.

“**Дійні корови**” мають відносно велику частку стабільного ринку, який розвивається повільно. Це головне джерело прибутку підприємства; вони фінансово підтримують “знаків питання” та “зірок”. “Дійними коровами” зазвичай стають “зірки” після стабілізації їх галузевого ринку.

“**Собаки**” займають малу частку ринку з низькими темпами розвитку. Вони переважно безперспективні в стратегічному відношенні; до них застосовують стратегії ліквідації, скорочення чи “збирання врожаю”.

Матриця БКГ має такі *переваги*:

- вона стимулює вище керівництво окремо оцінювати кожний напрям бізнесу підприємства, визначати для нього цілі та перерозподіляти ресурси;
- дає наочну картину “сили” кожної СБО в портфелі підприємства;

- показує здатність кожної СБО генерувати прибутки та її потреби у фінансуванні.

Недоліки БКГ-матриці полягають у тому, що крім двох вимірів (темтів зростання ринку та його відносної частки) у ній не враховано багато інших факторів, а також не відображено взаємозалежність СБО та циклічність розвитку товарних ринків.

18.2.2. Матриця “зростання ринку — конкурентні позиції підприємства”

Автори популярного підручника “Стратегічний менеджмент” А. Томпсон і А. Стрікланд запропонували таку матрицю вибору стратегії залежно від темтів зростання галузевого ринку та конкурентної позиції підприємства (рис. 18.2).

Швидке зростання ринку	
1. Перегляд стратегій концентрації 2. Горизонтальна інтеграція чи злиття 3. Скорочення 4. Ліквідація	1. Концентрація 2. Вертикальна інтеграція 3. Концентрована диверсифікація
Слабка конкурентна позиція	Сильна конкурентна позиція
1. Зменшення витрат 2. Диверсифікація 3. Скорочення 4. Ліквідація	1. Концентрована диверсифікація 2. Конгломератна диверсифікація 3. Спільне підприємство в новій галузі
Повільне зростання ринку	

Рис. 18.2. Матриця Томпсона та Стрікланда

За **сильної конкурентної позиції та високих темтів зростання ринку** підприємство має кілька варіантів розвитку:

- продовжувати концентруватися на одному виді бізнесу;
- намагатися зберегти та збільшити власну частку галузевого ринку й розвивати основні конкурентні переваги;
- капіталізувати прибуток для збереження сильної позиції в галузі, купуючи інші підприємства;
- провадити вертикальну інтеграцію, щоб зміцнити свої конкурентні позиції;

- провадити диверсифікацію в разі вповільнення зростання галузевого ринку.

У разі **слабкої конкурентної позиції на ринку з високими темпами розвитку** підприємство має:

- переглянути стратегію концентрації в одній сфері;
- якщо бракує ресурсів і знань та неможливо розвиватися самостійно, то для збільшення товарообігу об'єднатися з іншою компанією, щоб за рахунок її ресурсів підтримати власне виробництво;
- якщо матеріальних ресурсів достатньо, то провести вертикальну інтеграцію;
- провести диверсифікацію в споріднені чи нові галузі бізнесу;
- якщо названі варіанти не дали бажаного ефекту, згорнути один із видів діяльності (для диверсифікованої компанії) чи ліквідувати бізнес.

Можливі варіанти розвитку для підприємства зі **слабкою конкурентною позицією на ринку з невисокими темпами зростання** такі:

- перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для підвищення товарообігу);
- злиття з фірмою-конкурентом для підсилення конкурентних переваг;
- вертикальна інтеграція, якщо вона істотно посилить позиції підприємства;
- диверсифікація в споріднені чи інші галузі;
- “збирання врожаю” та подальший вихід із ринку;
- вихід із бізнесу за допомогою продажу підприємства іншій фірмі чи припинення операцій.

Стратегічні дії підприємства із **сильними конкурентними позиціями на ринку, що зростає**, мають бути такі:

- міжнародна експансія;
- диверсифікація в споріднені чи інші галузі;
- створення спільних підприємств у нових галузях;
- вертикальна інтеграція;
- продовження стратегії концентрації за допомогою захоплення частки ринку в слабких конкурентів.

18.2.3. Матриця “товари – ринки” І. Ансоффа

Матриця відомого американського фахівця зі стратегічного менеджменту Ігоря Ансоффа призначена для вибору можливих стратегій підприємства на ринку, що зростає [5; 6].

Добираючи напрями зростання, підприємство має кілька варіантів: стратегія вдосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації (рис. 18.3).

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Удосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку
Новий товар	Товарна експансія	Диверсифікація

Рис. 18.3. Можливі стратегії зростання за товарами та ринками

1. У межах **стратегії вдосконалення діяльності** (коли старі товари продають на старому ринку) прибуток одержують завдяки раціоналізації виробництва та збуту: зменшують собівартість, що дає змогу інтенсифікувати рекламу, знизити ціни, надавати додаткові послуги, посилити контроль над конкурентами. Такі дії ефективні на ненасиченому ринку, що зростає.

2. **Товарна експансія** – це стратегія розробки нових товарів і вдосконалення тих, які є, для збільшення збуту (нові товари на ринку, що вже існує). Можуть бути такі *варіанти* реалізації цієї стратегії:

- надання товару нових споживчих властивостей;
- удосконалення товарів, які вже є;
- розширення товарної номенклатури й асортименту продукції.

3. **Стратегія розвитку ринку** спрямована на пошук нових ринків (сегментів) для вже освоєних товарів. Прибуток отримують завдяки розширенню ринку збуту як у межах географічного регіону, так і поза ними. Така стратегія ризикована та потребує чималих витрат, але вона в перспективі прибуткова. Однак вийти прямо на нові географічні ринки досить складно, тому що їх уже зайняли фірми-конкуренти. Можливі й такі альтернативи: освоєння нових сегментів на тому самому ринку, вихід на нові ринки всередині країни та в інших

країнах. Стратегія розвитку ринку ґрунтується здебільшого на системі збуту продукції та ноу-хау в маркетингу.

4. **Стратегія диверсифікації** пов'язана з розробкою нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. Принципи застосування — прагнення залишити насичений неперспективний ринок і одержати фінансові переваги від діяльності в нових галузях.

18.2.4. Матриця “General Electric / McKinsey”

Цю матрицю розроблено на початку 1970-х років у компанії “General Electric” (за участю консалтингової фірми “McKinsey and Company”) для порівняльного аналізу власного диверсифікованого портфеля, що складався з 43 напрямів комерційної діяльності, щоб ефективно інвестувати їх розвиток. Вона має розмірність 3 × 3, тобто складається з дев'яти секторів (рис. 18.4). Її стовпці та рядки відповідають значенням інтегральних критеріїв: залежно від довготермінової привабливості (прибутковості) ринку чи галузі (виду діяльності) та конкурентної позиції підприємства (СБО) на відповідному ринку.

Головна особливість зазначеної матриці полягає в тому, що її побудовано на основі не єдиного показника, а інтегральних (комплексних, системних) критеріїв.

Інтегральний критерій визначення **довготермінової привабливості галузі** (виду діяльності, напряму бізнесу) містить такі складові:

- ємність ринку й темпи його зростання;
- технологічні вимоги;
- інтенсивність конкуренції;
- вхідні та вихідні бар'єри;
- сезонні та циклічні коливання;
- потреби в капіталовкладеннях;
- загрози для галузі та її можливості;
- межі прибутковості галузі (ретроспективні та перспективні);
- вплив соціальних, екологічних, правових і демографічних факторів;
- особливості державного регулювання.

Довготермінова привабливість галузі

		Висока	Середня	Низька
Конкурентна позиція	Сильна	<i>Лідер-1</i> Зростання Пошуки шляхів лідирування Максимізація інвестицій Збереження сильних сторін	<i>Лідер-3</i> Вибіркове зростання (пошук перспективних сегментів) Контрольоване інвестування Підтримка позиції	<i>Генератор прибутку</i> Підтримка “граничної” позиції Стабілізація Пошуки готівки Інвестування в підтримку рівня
	Середня	<i>Лідер-2</i> Вибіркове зростання Оцінювання потенціалу для лідирування за допомогою сегментації Визначення слабкостей і запобігання їм Підтримування сильних сторін за допомогою контрольованого інвестування	<i>“Середній бізнес”</i> Стабілізація Визначення сегментів, що зростають Вибіркове інвестування Скорочення в окремих напрямках	<i>Аутсайдер-2</i> Скорочення напряму (асортименту) Мінімізація інвестицій (“збирання врожаю”) Відмова чи плановий вихід
	Слабка	<i>Сумнівний бізнес</i> Стабілізація Пошуки ніш Розгляд варіантів придбання (значні інвестиції) Планове скорочення	<i>Аутсайдер-1</i> Стабілізація Пошуки ніш (вибіркове інвестування) Розгляд варіанта виходу (“збирання врожаю”)	<i>Аутсайдер-3</i> Відмова від інвестицій Швидкий вихід Ліквідація

Рис. 18.4. Матриця “GE / McKinsey” для аналізу привабливості галузі та конкурентної позиції

Фірма не може регулювати параметри, за допомогою яких оцінюють довготермінову привабливість галузі, але їх можна фіксувати, вимірювати й використовувати для порівняльного аналізу. Щоб кількісно оцінити довготермінову привабливість галузі, потрібно кожному показнику надати певну “вагу” відповідно до його важливості для керівництва компанії та тієї ролі, яку він відіграє у виборі стратегії. Сума “ваг” усіх показників має дорівнювати 1,0. Зважені оцінки привабливості обчислюють, помноживши оцінки кожного показника привабливості галузі (від 1 до 10 балів) на його “вагу”. Сума зважених

оцінок всіх факторів привабливості показує рівень довготермінової привабливості галузі (табл. 18.1).

Таблиця 18.1

Обчислення оцінки довготермінової привабливості галузі

Показник довготермінової привабливості галузі	“Вага” показника	Оцінка	Зважена оцінка галузі
Прибутковість галузі	0,10	3	0,30
Темпи зростання галузі	0,15	7	1,05
Потреби в капіталовкладеннях	0,20	1	0,20
Сезонні та циклічні коливання	0,05	2	0,10
Державне регулювання	0,10	4	0,40
Інтенсивність конкуренції	0,10	4	0,40
Можливості та загрози в галузі	0,05	6	0,30
Вхідні галузеві бар’єри	0,10	9	0,90
Вплив соціальних і демографічних факторів	0,15	5	0,75
Загальна оцінка привабливості галузі	1,00	–	4,40

Довготермінову привабливість оцінюють для кожної галузі, що належить портфелю бізнесу компанії. Від рівня привабливості галузі залежить її положення в матриці по горизонталі; він може бути високим, середнім і низьким (див. рис. 18.4).

Кількісна оцінка іншого інтегрального критерію матриці – **конкурентної позиції** стратегічного господарського підрозділу підприємства – залежить від таких чинників:

- відносної частки ринку;
- рівня прибутку щодо конкурентів;
- відносного рівня витрат;
- можливості перевершити конкурентів за якістю товару та цінами;
- знання споживачів і ринків;
- адекватності технологічних ноу-хау;
- наявності потрібних конкурентних переваг;
- рівня менеджменту.

Підприємство контролює всі названі фактори та може змінити їх. Конкурентну позицію СБО підприємства кількісно оцінюють подібно до того, як і довготермінову привабливість галузі.

Від конкурентної позиції підрозділу залежить його положення в матриці по вертикалі; вона може бути слабкою, середньою та сильною.

Як видно на рис. 18.4, у матриці виділено **три зони стратегічних позицій**: високого, середнього та низького пріоритетів для інвестування.

До **зони високого пріоритету** для інвестування належать підприємства (бізнес-одиниці) з умовними назвами “лідер-1”, “лідер-2” та “лідер-3”.

Бізнес-одиниця “лідер-1” має сильну конкурентну позицію на ринку з високою довготерміною привабливістю, що забезпечує її безперечне лідерство. Підрозділу може загрозувати лише посилення позицій окремих конкурентів. Застосовувана стратегія має захистити його за допомогою додаткових інвестицій.

Стратегічному підрозділу “лідер-2” властива середня конкурентна позиція на ринку з високою довготерміною привабливістю галузі. Ефективною стратегією підрозділу може бути вибіркове зростання з оцінюванням потенціалу для лідирування за допомогою сегментації, визначення слабкостей і запобігання їм, підтримки сильних сторін засобами контрольованого інвестування.

Позицію “лідера-3” посідають бізнес-одиниці, що діють у галузях із середньою довготерміною привабливістю та мають у них сильну конкурентну позицію. Такий підрозділ має визначити найпривабливіші сегменти ринку та вкладати кошти саме в них, протидіяти впливу конкурентів і підтримувати власну позицію.

У **зоні середнього пріоритету** для інвестування перебувають СБО з умовними назвами “сумнівний бізнес”, “середній бізнес” і “генератор прибутку”.

Статус підприємства (бізнес-одиниці) “сумнівний бізнес” характеризується слабкою конкурентною позицією на ринку з високим рівнем довготермінової привабливості. Для нього можливі такі стратегічні рішення: виділення підприємством своїх ринкових ніш та інвестування в їх розвиток; розгляд варіантів придбання (чималі інвестиції); стабілізація та планове скорочення.

Підрозділу “середній бізнес” властивий середній рівень привабливості ринку та відносних переваг підприємства в цьому виді бізнесу. Його стратегічними рішеннями можуть бути обережна лінія поведін-

ки, вибіркове інвестування в найприбутковіші та найменш ризиковані проекти, скорочення в окремих напрямках.

Стратегічний господарський підрозділ “генератор прибутку” має сильну конкурентну позицію в галузі з низьким рівнем довготермінової привабливості. Для нього прийнятні такі стратегічні рішення: концентрація в привабливих сегментах, намагання якнайбільше заробляти саме тепер, захист своїх сильних сторін, невеликі інвестиції для підтримки рівня прибутковості. Інвестувати слід швидко, бо в будь-який час галузь може занепасти.

У зоні **низького пріоритету** для інвестування перебувають стратегічні підрозділи (підприємства) з умовними назвами “аутсайдер-1”, “аутсайдер-2” й “аутсайдер-3”. Їхнє становище найгірше, тому додаткові інвестиції в розвиток таких бізнес-одиниць недоцільні, мають бути обмежені чи призупинені.

Стратегічний господарський підрозділ “аутсайдер-1” має слабку конкурентну позицію на ринку із середнім рівнем довготермінової привабливості. Йому слід шукати неризиковані напрями розвитку, мінімізувати інвестиції, поліпшувати організацію бізнесу на операційному рівні, у разі потреби вийти з бізнесу (“зібрати врожай”).

Бізнес-одиниця “аутсайдер-2” має середній рівень відносних переваг на ринку з низькою довготерміновою привабливістю. Їй доцільно сконцентрувати зусилля на зменшенні ризику, захисті свого бізнесу в найприбутковіших нішах ринку та, якщо можна, вигідно продати підрозділ.

Бізнес-одиниці “аутсайдер-3” властива слабка конкурентна позиція в галузі з низькою привабливістю. Перебуваючи в такому становищі, потрібно відмовитися від інвестування та вийти з бізнесу.

Із матриці “GE / McKinsey” випливає такий загальний стратегічний принцип: збільшувати інвестування для розвитку та підтримки бізнесу в привабливих галузях, якщо підприємство має конкурентні переваги на ринку, та навпаки, зменшувати інвестування в ті види бізнесу, у яких ринки чи конкурентні позиції підприємства слабкі.

Застосування матриці “GE / McKinsey” в ході стратегічного аналізу має такі *переваги*:

- використання інтегральних, комплексних критеріїв дає змогу оцінити вплив багатьох факторів (а не тільки двох, як у матриці БКГ) на стан бізнесу підрозділів, і прийняти обґрунтованіші рішення щодо інвестування в їх розвиток;

- збільшення кількості секторів матриці до дев'яти дає змогу точніше оцінити довгострокову привабливість ринку та конкурентну позицію стратегічних господарських підрозділів підприємства на ньому;
- матриця показує напрям інвестування в ті види бізнесу, які найвірогідніше досягнуть конкурентних переваг і зможуть краще функціонувати.

Недоліки матриці “GE / McKinsey” такі:

- вона рекомендує надто поверхові стратегії, які можна використати лише як орієнтир для подальшого аналізу, але важко розглядати як рекомендацію для остаточного стратегічного рішення;
- модель статична, і це призводить до неправильної оцінки перспективи бізнес-одиниць;
- оцінки позицій бізнес-одиниць суб'єктивні (на відміну від матриці БКГ), тому варто залучати незалежних експертів;
- не взято до уваги потребу в стратегічній координації між різними видами діяльності;
- теоретичні рекомендації матриці “GE / McKinsey” (як і всіх інших матриць) часто не збігаються з розвитком подій у реальному бізнесі.

18.3. Добір нової стратегії

Керівництво підприємства добирає нову стратегію, беручи до уваги такі *фактори*:

1) характеристики галузевого ринку:

- перспективність (такий, що зростає, зрілий або неперспективний);
- конкурентна модель, що склалася (монополістична конкуренція, олігополія, чиста монополія);
- рівень конкурентної боротьби;
- частка ринку основних конкурентів;
- географічні межі ринку, його географічна сконцентрованість; можливості сегментації;
- важливі події на ринку (нові винаходи, припинення дії патентів або інших обмежень, зміни в стилі життя та потребах покупців, вхід на ринок чи вихід із нього сильних конкурентів тощо);

2) характеристики продукції та послуг підприємства:

- тип товару, його якість, споживчі характеристики, дизайн, упаковка, наявність товарної марки;
- етап життєвого циклу товару;
- тип товарного асортименту, можливості диференціації продукції.

3) внутрішні характеристики підприємства:

- фінансовий стан, наявність фінансових ресурсів або доступ до них;
- інтереси вищого керівництва підприємства та його ставлення до добору нових стратегій;
- кваліфікація персоналу (може бути важливим обмежувальним чинником у доборі стратегії);

4) залежність підприємства від зовнішнього середовища: поставальників, покупців, правового регулювання, соціальних обмежень, взаємодії з довкіллям тощо;

5) поєднання сильних і слабких сторін підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами;

6) вплив попередніх стратегій і зобов'язань підприємства за ними.

Контрольні питання та завдання

1. Послідовність оцінювання та добору стратегії.
2. Стратегічні бізнес-одиниці, критерії їх виділення та характеристики.
3. Застосування матриці БКГ для оцінювання та добору стратегії.
4. Застосування матриці “зростання ринку — конкурентні позиції підприємства” А. Томпсона й А. Стрікланда.
5. Використання матриці “товари — ринки” І. Ансоффа для добору стратегії.
6. Застосування матриці “GE / McKinsey” для добору стратегії.
7. Фактори, що впливають на добір нової стратегії розвитку.
8. За допомогою матриці БКГ проаналізуйте портфель бізнесів обраного вами підприємства. Запропонуйте стратегію розвитку для кожної СБО підприємства.

9. За допомогою матриці “General Electric / McKinsey” проаналізуйте портфель бізнесів обраної вами фірми. Запропонуйте стратегії розвитку для кожної її СБО.
10. Виділіть можливі СБО обраного вами підприємства.

Контрольні тести

Варіант 1

1. Зазначте стратегічні одиниці бізнесу фірми:

- 1) центр прибутку, центр відповідальності, центр витрат;
- 2) підприємство, відділення, магазин, мережа магазинів;
- 3) бухгалтерія, відділ збуту, кадрова служба, виробничі підрозділи;
- 4) проблемно-цільові групи, виробничі групи, групи прогнозування та розробки стратегії.

2. Матриця Бостонської консалтингової групи класифікує бізнес-одиниці підприємства за такими показниками:

- 1) конкурентними перевагами, галузевим оточенням;
- 2) відносною часткою ринку, темпами зростання галузевого ринку;
- 3) привабливістю галузі, “силою” бізнесу;
- 4) новизною товару, новизною ринку.

3. На етапі зростання життєвого циклу товару перебуває стратегічний господарський підрозділ:

- 1) “собака”;
- 2) “зірка”;
- 3) “дійна корова”;
- 4) “важка дитина”.

4. Для вибору можливих стратегій підприємства застосовують матрицю відомого американського спеціаліста І. Ансоффа з урахуванням таких показників:

- 1) новизни товару, новизни ринку;
- 2) конкурентної позиції, частки ринку;
- 3) етапу життєвого циклу галузі, обсягів виробництва продукції;
- 4) ціни продукції, обсягів виробництва.

5. Відповідно до матриці Бостонської консалтингової групи положення “дійна корова” стратегічного господарського підрозділу на галузевому ринку має такі ознаки:

- 1) достатньо велика частка швидко збільшуваного ринку;
- 2) повільно збільшуваного;
- 3) неперспективного;
- 4) перспективного ринку.

Варіант 2

1. Стратегічним господарським підрозділом називають:

- 1) структурну складову організації, яка відповідає за одну зі сфер управління;
- 2) уособлену складову бізнесу, яка відповідає за певний вид діяльності компанії;
- 3) найприбутковіший структурний підрозділ підприємства;
- 4) службу корпорації, яка відповідає за забезпечення її господарської діяльності.

2. Згідно з матрицею БКГ стратегічні господарські підрозділи фірми класифікують так:

- 1) “важка дитина”, “зірка”, “дійна корова”, “собака”;
- 2) “важка дитина”, “зірка”, “дійна корова”, “кішка”;
- 3) “важка дитина”, “знак питання”, “дійна корова”, “кішка”;
- 4) “мала дитина”, “зірка”, “важка корова”, “собака”.

3. Відповідно до матриці І. Ансоффа підприємство може застосовувати такі стратегічні альтернативи:

- 1) удосконалення діяльності на ринку, що вже існує, розробка товару, розвиток ринку, диверсифікація;
- 2) скорочення ринку, диференціація, вертикальна інтеграція, диверсифікація;
- 3) низькі витрати, горизонтальна інтеграція, диверсифікація, розвиток ринку;
- 4) прогресивна інтеграція, розширення ринку, диверсифікація, ліквідація.

4. Добираючи стратегію підприємства, застосовують матрицю А. Томпсона й А. Стрікланда з використанням таких показників:

- 1) темпів зростання галузевого ринку та конкурентних позицій підприємства;

- 2) темпів зростання ринку, відносної частки ринку;
- 3) новизни ринку, новизни товару;
- 4) обсягів виробництва, якості продукції.

5. Стратегічний господарський підрозділ “собака” перебуває на такому етапі життєвого циклу товару:

- 1) зростання;
- 2) зрілості;
- 3) занепаду;
- 4) виведення на ринок.



МАУП

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ

19.1. Послідовність реалізації стратегії

Вище керівництво реалізує стратегію в такій *послідовності*.

1. Поглиблено вивчає стан середовища, цілі підприємства та розроблені стратегії:

- усвідомлює зміст поставлених цілей і розроблених стратегій, їх відповідність цілям і стану середовища. При цьому можливе коригування, якщо змінилося середовище;
- детальніше та ширше доводить цілі та зміст стратегії до працівників організації, щоб залучити їх до її реалізації.

2. Переглядає бюджети, щоб остаточно прийняти рішення щодо ефективного використання ресурсів організації:

- оцінює ресурси;
- перерозподіляє їх, приводить у відповідність до застосовуваної стратегії.

3. Приймає рішення щодо організаційної структури. Тут можна виділити кілька кроків керівництва:

- воно насамперед збирає сильну команду з людей, які мають навички та кваліфікацію, потрібні для успішного втілення стратегій;
- перевіряє, чи відповідає досвід виконавців, технічні ноу-хау, головні переваги та конкурентні можливості організації її потребам;
- виявляє, чи придатна організаційна структура для реалізації обраних стратегій;
- у разі потреби змінює організаційну структуру.

4. Організує проведення потрібних змін у фірмі. На цьому етапі слід відповісти на такі запитання:

- Що та як зміцнювати?
- Як працівники фірми сприймуть зміни?
- Які сили та в якій формі чинитимуть спротив?
- Який стиль змін обрати?

Реалізація цього етапу може тривати роки. Не всі працівники реагують на зміни позитивно, і завжди є ризик, що затрачені зусилля будуть марними.

5. У зв'язку зі зміною обставин керівництво може переглядати план реалізації стратегії. Стратегія — не догма, її можна змінювати, проте не кожного разу, коли виникають нові обставини, а лише тоді, коли зміни в бізнес-середовищі відкривають нові можливості, які сприятимуть зростанню прибутку чи іншим вигодам.

19.2. Подолання спротиву стратегічним змінам

Плануючи організаційні зміни, менеджер має знати, що працівники можуть чинити їм спротив, хоча вони здаються їм украй потрібними.

Основні причини спротиву організаційним змінам такі:

- *невизначеність*: напередодні змін працівники непокояться, стають збентеженими через невпевненість у своїх можливостях виконувати нову роботу, загрозу можливого звільнення тощо;
- *власні (особисті) інтереси* окремих менеджерів або груп працівників, які часто суперечать інтересам організації;
- *різне сприйняття ситуації*, коли працівники не погоджуються із запропонованою менеджером оцінкою ситуації чи просто сприймають її інакше;
- *відчуття втрати*: організаційні зміни зазвичай порушують соціальні відносини, що склалися у колективі, руйнують особисті стосунки. З іншого боку, організаційні зміни загрожують втратою влади, зміною статусу працівника тощо.

Працівники найбільше опираються нововведенням у таких ситуаціях:

1) коли їм не пояснили причини змін: невідомість може призвести до негативного сприйняття нововведень. Зазвичай люди опираються загальним реформам набагато більше, ніж окремим змінам у процесі роботи;

2) вони не брали участі в плануванні цих змін. Люди підтримують будь-які реформи тоді, коли вони розробляля їх. Можуть бути такі реакції працівників на нововведення:

- ворожість до зовнішнього втручання в особисті справи й осіб, які впроваджують нововведення;
- незадоволення власною недостатньою участю в упровадженні нововведень;
- синдром “винайдено не тут” — ревності до інноваторів та ігнорування їхніх пропозицій. Так чинять професійні винахідники

щодо самовпевнених любителів, високопосадові керівники щодо генераторів ідей із підлеглих;

3) проігноровано традиції групи та звичний для всіх стиль роботи;

4) працівникам здається, що в розробці реформи припущено помилок. Це відчуття особливо посилюється, якщо люди підозрюють, що їм загрожує небезпека у вигляді зменшення заробітної плати, пониження на посаді чи втрати прихильності керівництва;

5) здається, що й так добре. Людям властиво реагувати на проекти реформ приблизно так: “Навіщо змінювати щось”, “У нас ще ніколи справи не йшли так добре”;

6) організатор змін і люди з його оточення не користуються повагою та довірою. На жаль, ми часто оцінюємо не проект, а його автора. Якщо він нам не подобається й ми йому не довіряємо, то підсвідомо переносимо це й на його пропозицію, незалежно від її справжньої цінності.

Є кілька **стратегій подолання спротиву організаційним змінам**.

1. **Залучення до участі**. Працівники, які беруть участь у плануванні та реалізації змін, краще розуміють їх причини. Завдяки цьому зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив між особових контактів, з’являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін і сприйняти ідеї інших працівників.

2. **Навчання** працівників під майбутні організаційні зміни зменшує невизначеність і збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації.

3. **Сприяння** — завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення з ними та роз’яснення їх сутності, проведення лише вкрай потрібних змін. Усе це дає змогу якнайкраще завчасно пристосуватися до нових умов.

4. **Переговори** — ухвалення нововведень “купівлею згоди” тих, хто чинить спротив змінам, за допомогою матеріальних стимулів.

5. **Кооптація** — надання особі, яка чинить спротив, певних повноважень щодо впровадження та проведення організаційних змін (наприклад, включення її до складу комісії з реалізації організаційних змін).

6. **Маніпулювання** — свідоме використання заздалегідь неповної, неточної чи неправильної інформації про зміни, щоб здобути підтримку та провести зміни.

7. **Примусу** — застосування загрози санкцій за незгоду з організаційними змінами.

19.3. Реорганізація структури управління

19.3.1. Стратегічні переваги та недоліки різних типів організаційних структур управління

Відомо кілька основних типів організаційних структур: лінійна, функціональна, дивізіональна, матрична, конгломератна й інші. Кожна з них має певні стратегічні переваги та недоліки, різною мірою відповідає основним типам стратегій.

Лінійну організаційну структуру застосовують малі та середні підприємства з нескладним виробництвом (рис. 19.1). Організацію та кожен її підрозділ очолює лінійний менеджер. Діє принцип єдності керівництва, управління централізоване.



Рис. 19.1. Лінійна організаційна структура

Лінійна структура управління має такі *стратегічні переваги*:

- особиста відповідальність кожного керівника за результати роботи;
- оперативність у прийнятті рішень;
- єдність і чіткість керівництва;
- узгодженість дій виконавців.

Стратегічні недоліки цієї структури такі:

- значна перевантаженість керівника;
- високі вимоги до нього;
- обмеження ефективності управління можливостями керівника.

Функціональну структуру управління застосовують тоді, коли на підприємстві виконують багато спеціалізованих робіт (рис. 19.2).

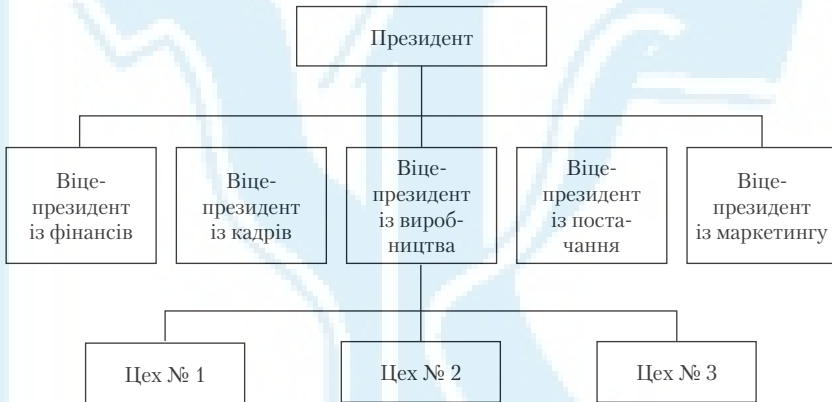


Рис. 19.2. Функціональна організаційна структура

Функціональна структура управління дає змогу виконувати постійні завдання, які не потребують оперативного прийняття рішень. Така структура оптимальна для підприємств, що випускають обмежену номенклатуру продукції за стабільних умов.

Функціональна структура управління має такі *стратегічні переваги*:

- централізований контроль над стратегічними результатами;
- зв'язок структури та стратегії за допомогою визначення ключових видів діяльності у функціональних службах;
- висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання функціональних стратегій.

Стратегічні недоліки цієї організаційної структури такі:

- важко підтримувати постійні взаємозв'язки різних служб;

- процедура прийняття рішень тривала;
- є суперечності між представниками різних функціональних служб;
- роботу не спрямовано на кінцевий результат.

У **дивізіональній організаційній структурі** управління здійснюється на двох основних рівнях:

- у головному офісі чи штаб-квартирі, де працює вище керівництво та кілька основних функціональних служб. Вони відповідають за розробку стратегії, фінансову політику, розподіл ресурсів, кадрову (щодо вищого та середнього керівного персоналу) та маркетингову політику;
- у виробничих або збутових відділеннях (стратегічних одиницях бізнесу), керівники яких мають повну самостійність і відповідають за розробку та реалізацію ділових стратегій. Виробничі (збутові) відділення як стратегічні господарські підрозділи відповідають за одержання прибутку, тому їх називають центрами прибутку (рис. 19.3).

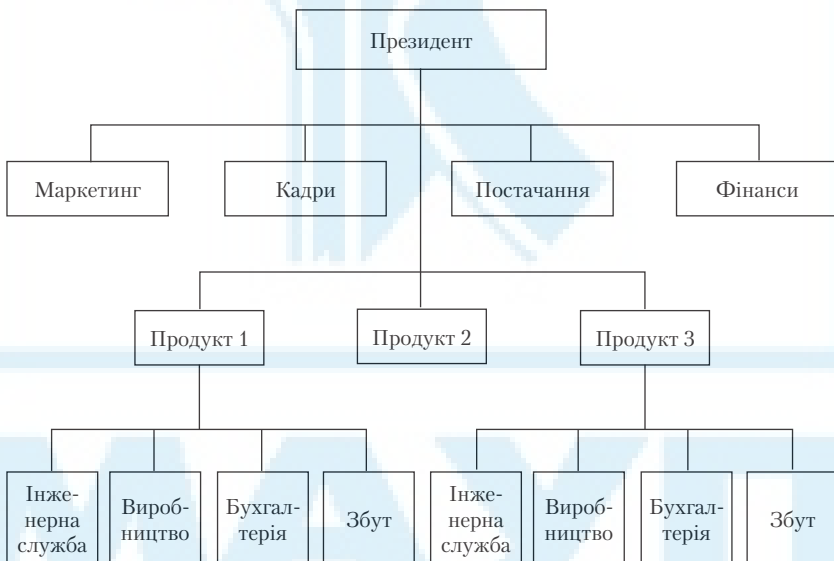


Рис. 19.3. Дивізіональна організаційна структура

Дивізіональна структура має такі *стратегічні переваги*:

- чіткий розподіл відповідальності між частинами організації (штаб-квартира відповідає за корпоративну стратегію, відділення – за бізнес-стратегію);
- урахування специфіки продукту (групи покупців або ринку);
- спрямованість діяльності персоналу відділень на кінцевий результат;
- можливості для розвитку стратегії диверсифікації.

Стратегічні недоліки дивізіональної організаційної структури такі:

- дублювання функцій у центральному апараті та відділеннях;
- проблеми в координації діяльності відділень;
- проблеми у створенні єдиного корпоративного іміджу в різних регіонах, тому що менеджери мають чималу стратегічну свободу.

Матричну структуру управління застосовують у тих галузях бізнесу, де виробляють складну, наукомістку продукцію (рис. 19.4).

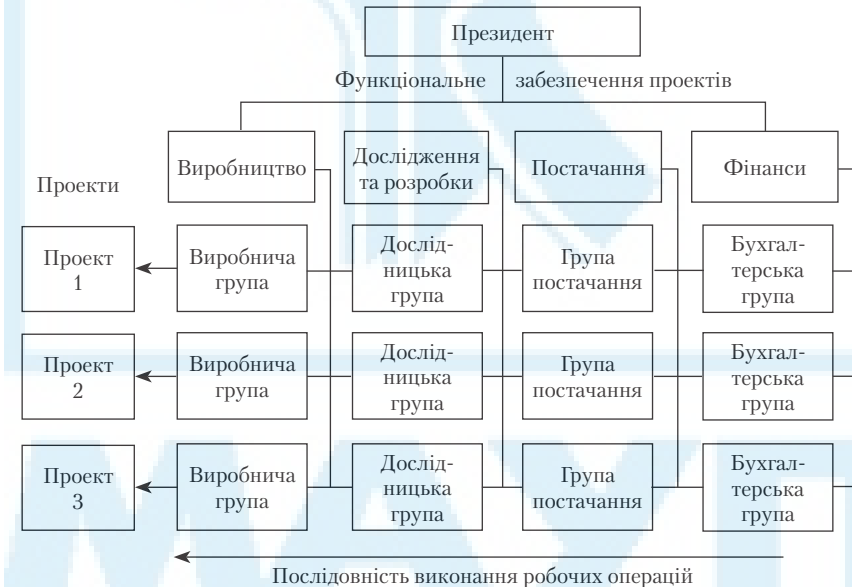


Рис. 19.4. Матрична організаційна структура управління

Така структура формується внаслідок сполучення двох структур управління (наприклад, функціональної та проектної) і створення цільових груп, які відповідають за виконання кінцевих комплексних завдань і проектів.

Матрична структура має такі *стратегічні переваги*:

- вона дає змогу приділяти увагу кожному напрямку стратегічного розвитку;
- у диверсифікованих компаніях розвивається стратегічна відповідність на функціональній основі;
- можна маневрувати ресурсами, виконуючи кілька програм;
- можна концентрувати зусилля спеціалістів різного профілю на розробці комплексних програм;
- для персоналу важливіші інтереси підприємства, а не власного підрозділу.

Стратегічні недоліки матричної організаційної структури такі:

- складно керувати;
- виникають проблеми через те, що немає єдності керівництва в управлінні;
- така структура неефективна в динамічному оточенні.

Конгломерат – нестабільна та непорядкована організаційна структура. Він дає підприємствам змогу застосувати будь-яку структуру, найдоцільнішу в певній конкретній ситуації (рис. 19.5). Наприклад, в одному відділенні може бути продуктова структура, у другому – регіональна, у третьому – функціональна.



Рис. 19.5. Конгломератна (мішана) організаційна структура

Вище керівництво конгломерату (приміром, у концерні це головна компанія) відповідає за розробку та реалізацію корпоративної стратегії. Окрім головної компанії є незалежні підприємства, які фактично автономні у створенні та впровадженні ділових стратегій. Їх підпорядковано головній компанії в питаннях фінансів, утримання витрат у певних межах, досягненні певних показників прибутковості. Конгломератна (мішана) структура управління найприйнятніша для диверсифікованих компаній, які застосовують стратегію непрофільної диверсифікації, а також глобальні чи багатонаціональні стратегії.

19.3.2. Послідовність приведення організаційної структури у відповідність до стратегії

Зміни в стратегії підприємства зумовлюють зміни в його організаційній структурі, але тільки тоді, коли в цьому є потреба. Досвід підприємств показує, що події розвиваються за такою схемою:

- розробка та прийняття нової стратегії;
- виникнення адміністративних проблем;
- зменшення прибутковості та загальне погіршення діяльності;
- перехід до нової організаційної структури;
- збільшення прибутковості та поліпшення виконання стратегії.

Організаційна структура як інструмент управління підприємством має сприяти реалізації обраної стратегії. Якщо це не так, то структуру приводять у відповідність до стратегії, беручи до уваги такі рекомендації [52; 74; 90].

1. Слід визначити, наскільки чинна організаційна структура відповідає стратегії, і тільки після цього в разі потреби провести відповідні зміни.

2. Потрібно чітко визначити основні види та ключові ланки діяльності підприємства, які мають кардинальне значення для успішної реалізації стратегії, і зробити їх основними елементами організаційної структури, перетворивши в майбутньому на центри прибутку.

3. Якщо всі аспекти стратегічно важливого виду діяльності неможливо передати в розпорядження одного менеджера, доцільно встановити зв'язки між підрозділами та забезпечити потрібну координацію:

- використовувати координаційні команди, групи з виконання міжфункціональних завдань;
- застосовувати систему взаємної звітності, неформальну мережу організаційних зв'язків;

- розвивати роботу в командах і кооперацію між відділами всередині підприємства.

4. Слід визначити обсяги влади (коло повноважень), потрібної для ефективного керівництва кожним підрозділом. При цьому бажано забезпечити баланс між перевагами централізації та децентралізації. Децентралізація полягає в тому, щоб організаційну одиницю очолював сильний менеджер, відповідальний за розробку та якісне виконання стратегії підпорядкованими підрозділами, із невеликим утручанням вищого керівництва. Однак якщо в компанії є відділи зі спорідненими й однотипними видами діяльності, процесами та технологіями, то варто централізувати управління ними, щоб не дублювати зусилля.

5. Бажано з'ясувати, чи можна провадити неосновні види діяльності успішніше й ефективніше за межами підприємства. Передавати за межі компанії виконання певних операцій доцільно тоді, коли зовнішні підприємства можуть зробити це з меншими витратами та якісніше.

Аналізувати організаційну структуру підприємства та змінювати її слід з огляду на такі *фактори*.

1. *Зростання масштабів діяльності підприємства*. Навіть за постійного асортименту продукції, стабільного виробництва та збуту в разі довготривалого збільшення розміру підприємства потрібні суттєві структурні зміни. Зазвичай із розширенням підприємства запроваджують спеціалізовані види діяльності, додаткові рівні ієрархії управління. Організаційна структура може змінитися від лінійної до функціональної, поступово перетворившись на дивізійну чи матричну.

2. *Збільшення різноманітності*. Розширення номенклатури продукції чи послуг, опанування нових виробничих процесів, вихід на різні географічні ринки змінюють організацію, зумовлюють структурні зміни. Наслідок географічного розширення підприємства на достатньо ізольовані регіони — виникнення в його організаційній структурі регіональних підрозділів.

3. *Об'єднання господарських суб'єктів* (наприклад, у межах стратегії вертикальної чи горизонтальної інтеграції). Злиття двох або кількох підприємств суттєво змінює організаційну структуру. Потрібно негайно розв'язувати проблеми дублювання функцій, надлишку персоналу, плутанини в розподілі повноважень і відповідальності.

4. *Зміни в технології*. Кількість структурних одиниць і їх розміщення залежать від типу використовуваної підприємством

технології. Організаційну структуру слід проектувати так, щоб вона давала змогу провадити технологічне оновлення.

5. *Динамізм зовнішнього оточення.* Якщо зовнішнє середовище стабільне, то підприємство з успіхом може застосовувати механістичні організаційні структури. Коли ж воно динамічне, то структура має бути гнучка, щоб швидко реагувати на зовнішні зміни.

19.4. Контроль реалізації стратегії

Контроль виконання стратегії — завершальний етап стратегічного управління.

Стратегічним контролем називають:

- особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінюванні процесу стратегічного управління; він забезпечує досягнення поставлених цілей і виконання обраних стратегій за допомогою встановлення стійкого зворотного зв'язку;
- систематичний процес, за допомогою якого менеджери регулюють діяльність організації, забезпечують її відповідність стратегічним планам, цілям і нормативним показникам;
- систематичне спостереження та перевірку процесу функціонування об'єкта для виявлення його відхилень від заданих параметрів.

Стратегічний контроль провадять на вищому рівні керівництва організації, його спрямовано назовні. Засоби контролю — збирання й аналіз інформації про конкурентів, споживачів, постачальників, розвиток технології, рішення уряду та місцевої влади.

Керівники починають реалізувати функцію контролю тоді, коли в організації сформульовано цілі та завдання. Контроль — невід'ємний елемент організації; із ним пов'язані планування, створення організаційних структур, мотивація.

На відміну від поточного, стратегічний контроль базується на ймовірнісних оцінках і показниках. Окрім того, це один із головних видів упереджувального контролю, який передбачає формування власної політики, процедур, правил тощо. Що ґрунтовніші ці елементи, то більше підстав сподіватися, що поставлених цілей буде досягнуто. Стратегічний контроль полягає у визначенні того, чи можна й надалі запроваджувати обрані стратегії та чи буде їх реалізація результативною.

Основні завдання стратегічного контролю такі:

- виявляти критичні зовнішні та внутрішні умови, що лежать в основі стратегічних планів;
- визначати головні контрольні показники відповідно до поставлених стратегічних цілей; знаходити слабкі місця в стратегічному управлінні;
- порівнювати планові та фактичні значення контрольних показників, щоб виявити причини, винуватців і наслідки відхилень;
- аналізувати економічну ефективність стратегії.

Роль стратегічного контролю в управлінні організаціями полягає в тому, що він дає суб'єктові управління змогу регулярно отримувати інформацію про стан справ у керованій системі, на основі чого той приймає управлінські рішення, спрямовані на закріплення досягнутого успіху чи усунення причин, які перешкоджають його досягненню.

Контроль завершує цикл управління. Його суть полягає у своєчасному виявленні відхилень у роботі, зумовлених низькою виконавчою дисципліною персоналу чи впливом зовнішніх чинників, а також унесенні коректив, а отже, створенні належних умов для реалізації стратегії організації.

Контроль має такі **складові**:

- аналіз результатів діяльності всієї організації та її структурних підрозділів;
- оцінювання гнучкості управління, його здатності адекватно реагувати на зовнішні зміни та пристосовуватися до них;
- виявлення й аналіз факторів, які перешкоджають досягненню запланованих результатів, а також запобігання виникненню та нагромадженню помилок;
- визначення конкретних внесків кожного в забезпечення кінцевого результату;
- формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу;
- мінімізація витрат;
- подолання проблем, пов'язаних зі зростанням організації, тощо.

До **основних принципів** стратегічного контролю належать такі:

- **спрямованості на головне**: у діяльності будь-якої організації виділяють основні, другорядні й зовсім не важливі напрями.

Так само слід розподіляти й контроль: головні напрями діяльності контролюють серйозно, другорядні — з меншими витратами;

- *орієнтації на результат*: кінцевий результат контролю — не тільки виявлення порушень і відхилень, а й визначення та ліквідація їх причин;
- *всеосяжності*: контролюють усі сфери діяльності організації; в організації не може бути непідконтрольних процесів, підрозділів або напрямів діяльності;
- *економічності*: контроль слід провадити з якнайменшими витратами, з допомогою мінімальної кількості працівників, які мають спеціальні знання та навички такої роботи;
- *науковості*: у процесі контролю слід застосовувати останні досягнення науки й техніки, передовий досвід;
- *дієвості*: суб'єкти контролю мають активно впливати на його об'єкти, приймаючи ефективні управлінські рішення щодо усунення виявлених недоліків, їх профілактики та попередження в подальшій діяльності;
- *об'єктивності*: інформацію, одержану внаслідок контролю, не можна піддавати суб'єктивному оцінюванню;
- *раптовості*: перевірки провадять тоді, коли підконтрольні особи цього не чекають, щоб виявити реальний стан справ на підприємстві;
- *виховної дії*: контроль має не тільки економічне, але й певне виховне значення. Мало виявити якісь порушення та домогтися їх усунення. Важливо, щоб подібні помилки не було повторено в майбутньому.

За *методами організації* стратегічний контроль поділяють на бюрократичний і децентралізований.

Бюрократичний стратегічний контроль організовано згори вниз, за допомогою адміністративної системи підприємства. До його елементів належать:

- правила та процедури, які задають стандарти поведінки працівників, якість виконання завдань;
- управлінські контрольні системи (бюджет, фінансова звітність, системи преміювання, управління за цілями);
- ієрархія влади (контроль над підлеглими з боку менеджерів за допомогою прямого нагляду на основі офіційних посадових повноважень);

- відділ контролю якості, фахівці якого періодично перевіряють дотримання працівниками стандартів якості на виробництві, у постачанні та сервісному обслуговуванні;
- добір і навчання персоналу за допомогою формалізованих процедур (письмового тестування, аналізу демографічних характеристик тощо);
- технічні засоби контролю (спостереження, прослуховування розмов персоналу, облік тривалості особистих телефонних дзвінків).

Децентралізований стратегічний контроль ґрунтується на загальноорганізаційних цінностях і традиціях, довірі до працівників, усвідомленому виконанні ними вимог керівництва. За такої організації контролю використовують мінімум вказівок і стандартів, працівників залучають до визначення нормативних показників, персонал має доступ до потрібної інформації, і коло його повноважень широке.

Децентралізований стратегічний контроль містить такі *елементи*:

- корпоративна культура, тобто норми та цінності, які сприймає колектив;
- колективний контроль з боку колег; самоконтроль і самодисципліна; якщо їх немає, то організація не в змозі контролювати дії власних працівників;
- ретельний добір працівників, які поділяють цінності організації, прагнуть сприяти її успіху;
- соціалізація персоналу — інтенсивне навчання цінностей, стандартів і традицій компанії, ознайомлення з її історією та цілями.

Стратегічний контроль спрямовано на виявлення того, якою мірою реалізація стратегії сприятиме досягненню довгострокових цілей. Для виконання цього важливого завдання на підприємстві створюють **систему стратегічного контролю**, яка складається з чотирьох основних *елементів*.

1. Визначення показників, за якими оцінюють реалізацію стратегії. Це можуть бути показники ефективності, стану зовнішнього середовища, процесів усередині підприємства. Керівництво має виділити пріоритетні показники, призначити терміни досягнення їх певних значень, при цьому беручи до уваги інтереси основних груп впливу (власників, акціонерів, персоналу, ділових партнерів, покупців, усього суспільства).

2. Організація моніторингу (вимірювання та відстеження) викремлених параметрів на основі ринкових показників функціонування підприємства (цін на продукцію й акції підприємства, прибутку на інвестований капітал), виконання структурними підрозділами поставлених завдань, бюрократичного підходу (розробки процедур і правил поведінки, перевірки їх виконання).

3. Порівняння реальних значень параметрів контролю з бажаними, запланованими.

4. Оцінювання результатів контролю та прийняття рішення щодо коригування стратегії.

Контрольні питання та завдання

1. Сутність і роль організаційної структури в системі стратегічного управління.
2. Показники ефективності організаційної структури управління.
3. Стратегічні переваги і недоліки лінійно-функціональної структури управління.
4. Для яких стратегій розвитку підприємства найбільш прийнятна дивізіональна організаційна структура?
5. Для яких стратегій розвитку найбільш прийнятна лінійна структура управління?
6. Послідовність приведення організаційної структури у відповідність до обраної стратегії.
7. Напрями вдосконалення організаційних структур управління.
8. Проаналізуйте відповідність організаційної структури управління підприємства стратегії його розвитку. Розробіть пропозиції з удосконалення організаційної структури обраного вами підприємства.
9. Велика компанія з дивізіональною структурою управління випускає автомобілі, побутову техніку, промислове обладнання. Розкрийте загальний зміст її можливих стратегій (корпоративної, ділових і функціональних). Зазначте рівні їх розробки.
10. Оцініть ефективність організаційної структури управління обраного вами підприємства з використанням відомих вам показників.
11. Підприємство має функціональну структуру управління. Розкрийте стратегічні переваги та недоліки названої структури.

12. Компанія має дивізіональну (продуктову) структуру управління. Розкрийте її особливості, стратегічні переваги і недоліки.
13. Розробіть програму заходів із реалізації стратегії зменшення витрат обраного вами підприємства.

Контрольні тести

Варіант 1

1. До стратегічних переваг підприємства з дивізіональною структурою управління належать такі:

- 1) висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання функціональних стратегій;
- 2) єдність і чіткість керівництва; узгодженість дій виконавців;
- 3) спрямованість на кінцевий результат у діяльності персоналу відділення; урахування специфіки продукту;
- 4) можливість маневрувати ресурсами в разі виконання кількох програм; у персоналу на першому місці інтереси фірми, а не власного підрозділу.

2. Стратегічними перевагами корпорації з конгломератною структурою управління можна вважати:

- 1) економію завдяки масштабу виробництва;
- 2) можливість реалізації стратегії непрофільної диверсифікації, глобальної чи багатонаціональної стратегії;
- 3) оперативність у прийнятті рішень, єдність і чіткість керівництва;
- 4) швидку процедуру прийняття управлінських рішень.

3. Зазначте стратегічні переваги підприємства з функціональною організаційною структурою:

- 1) ефективна реалізація стратегії конгломератної диверсифікації;
- 2) можливість маневрувати ресурсами в разі виконання кількох програм;
- 3) ефективність у динамічному зовнішньому оточенні;
- 4) використання ефекту масштабу виробництва.

4. Стратегічні недоліки лінійної структури управління такі:

- 1) керівник особисто не відповідає за результати діяльності підрозділу;

- 2) дії виконавців не узгоджені;
- 3) ефективність керівництва обмежена можливостями менеджера;

5. Зазначте стратегічні недоліки матричної департаментизації:

- 1) спеціалісти зосереджені тільки на проблемах власних функціональних підрозділів;
- 2) вище керівництво має змогу зосередитися на виконанні лише головних завдань — зростанні та розвитку всієї організації;
- 3) структура управління складна та громіздка, неефективна в кризові періоди;
- 4) неможливо ефективно використовувати всі види ресурсів.

Варіант 2

1. Підприємство з лінійною структурою управління має такі стратегічні переваги:

- 1) зв'язок структури та стратегії за допомогою визначення ключових видів діяльності у функціональних службах;
- 2) можливість для розвитку стратегії диверсифікації;
- 3) особиста відповідальність кожного керівника за результати роботи;
- 4) управління ефективно незалежно від можливостей керівника.

2. Фірма з матричною структурою управління має такі стратегічні переваги:

- 1) можливість маневрувати ресурсами під час виконання кількох програм;
- 2) єдність керівництва в управлінні;
- 3) ефективність у динамічному оточенні;
- 4) єдність і чіткість керівництва.

3. Зазначте основні недоліки дивізіональної структури управління:

- 1) неможливість подальшого розвитку організації;
- 2) послаблення уваги до кінцевого результату роботи, велика централізація управління;
- 3) дублювання функцій, збільшення чисельності управлінського персоналу та витрат на його діяльність;
- 4) велике навантаження на вище керівництво, яке відповідає за розв'язання стратегічних і оперативних проблем.

4. Під організаційною структурою управління слід розуміти:

- 1) передання повноважень приймати рішення з вищого рівня керівництва організації на середній і нижчий;
- 2) систему взаємозв'язків між рівнями управління та функціональними сферами в такій формі, яка дає змогу якнайефективніше виконувати завдання організації;
- 3) поділ організації на блоки (підрозділи, відділи, відділення), у які групуються й організаційно відокремлюються виконавці схожих робіт;
- 4) спосіб досягнення головних цілей організації.

5. До стратегічних вад функціональної структури управління належать такі:

- 1) обмеження ефективності управління здібностями й особистими якостями керівника;
- 2) труднощі в підтримуванні постійних взаємозв'язків різних служб;
- 3) протидія лінійних менеджерів діяльності функціональних спеціалістів;
- 4) складність, громіздкість, дублювання функцій, великі витрати на забезпечення діяльності апарату управління.

МАУП

ПІДСУМКОВІ ТЕСТИ

з курсу

“СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ”

Варіант 1

1. У межах збутової стратегії підприємство може застосовувати такі методи розповсюдження товару:

- 1) горизонтальний, вертикальний, мішаний;
- 2) інтенсивний, прогресивний, галузевий;
- 3) мережний, вертикальний, горизонтальний;
- 4) інтенсивний, виключний, селективний.

2. До основних елементів комплексу маркетингу належать:

- 1) ідея товару, товар у реальному виконанні, товар із підкріпленням;
- 2) реклама, стимулювання збуту, комерційна пропаганда;
- 3) товар, ціна, розповсюдження товару, просування товару;
- 4) постачальники, посередники, виробники, споживачі.

3. У ході розробки стратегії аналіз середовища проводять у такій послідовності:

- 1) вивчають постачальників, конкурентів, споживачів, трудові ресурси;
- 2) досліджують макрооточення, галузевий ринок організації, внутрішнє середовище;
- 3) вивчають слабкі та сильні сторони фірми, а потім аналізують зовнішні можливості й загрози;
- 4) аналізують стратегічні групи конкурентів, будують матриці, виконують SWOT-аналіз.

4. У ході SWOT-аналізу вивчають:

- 1) основні стратегічні групи конкурентів фірми;
- 2) частку ринку підприємства та темпи її збільшення;
- 3) сильні та слабкі сторони фірми; зовнішні загрози й можливості;
- 4) п'ять основних сил конкуренції.

5. Модель п'яти сил конкуренції, застосовувану для аналізу галузевого ринку, розробив:

- 1) М. Портер;
- 2) П. Котлер;
- 3) І. Ансофф;
- 4) А. Чандлер.

6. Основні напрями SPACE-аналізу такі:

- 1) загрози й можливості, сильні та слабкі сторони;
- 2) персонал і економічні показники підприємства, структура управління, технологія виробництва;
- 3) політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори;
- 4) продуктивність, ефективність, стабільність, творчість діяльності персоналу та керівництва організації.

7. У стратегії недиференційованого маркетингу передбачено:

- 1) вихід підприємства на всі сегменти ринку з пропозицією одного типу продукції;
- 2) застосування високих цін, нагадувальної реклами, розміщення точок продажу продукції в місцях із невисокою орендною платою;
- 3) вихід підприємства на один-два сегменти ринку з єдиним варіантом продукції;
- 4) охоплення кількох сегментів ринку з пропозицією кожному з них окремого варіанта продукції.

8. Стратегія організації – це:

- 1) основне призначення організації, чітко поставлена мета її існування;
- 2) генеральна довгострокова програма дій і порядок розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей;
- 3) процес визначення цілей діяльності організації;
- 4) головна мета у сфері виробництва.

9. До функціональних стратегій підприємства належать такі:

- 1) планування, організації, мотивації, контролю;
- 2) глобальна, багатонаціональна;
- 3) маркетингова, фінансова, кадрова, інноваційна;
- 4) низьких витрат, скорочення ринку, розвитку товару.

10. У диверсифікованій фірмі стратегії за рівнем розробки класифікують так:

- 1) на вищі, середні, нижчі;
- 2) глобальні, міжнародні, регіональні, місцеві;
- 3) комплексні, конгломератні, спеціалізовані;
- 4) корпоративні, ділові, функціональні, операційні.

11. Стратегію організації розроблюють у такій послідовності:

- 1) вивчають сильні та слабкі сторони підприємства, а потім — зовнішні можливості й загрози;
- 2) аналізують середовище, формулюють місію та систему цілей, оцінюють і добирають стратегію, реалізують її та контролюють її виконання;
- 3) спочатку розроблюють бізнес-стратегію, а потім корпоративну, функціональну й оперативну;
- 4) аналізують внутрішні ресурси, вивчають сильні та слабкі сторони підприємства, добирають стратегію, реалізують її та контролюють виконання.

12. Поняття “стратегічне управління” вперше було застосовано:

- 1) у 30-х роках ХХ ст. в Японії;
- 2) у 60–70-х роках ХХ ст. в США;
- 3) у 90-х роках ХХ ст. в Європі;
- 4) у 80-х роках у Радянському Союзі.

13. Прогнози збуту продукції підприємства на кілька років уперед на основі екстраполяції тенденцій розвитку розробляють:

- 1) на етапі стратегічного планування;
- 2) у ході довгострокового планування;
- 3) у межах стратегічного менеджменту;
- 4) під час формування бюджету організації.

14. Послідовність етапів розвитку стратегічного менеджменту така:

- 1) бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент;
- 2) довгострокове планування, стратегічне планування, бюджетування, стратегічний менеджмент;

- 3) короткострокове планування, довгострокове планування, перспективне планування, стратегічний менеджмент;
- 4) виробничий менеджмент, маркетинговий менеджмент, стратегічний менеджмент.

15. З погляду дизайнерського підходу до стратегічного управління розробка стратегії являє собою:

- 1) відносно ізольований систематичний процес формального планування;
- 2) процес боротьби менеджерів за вплив в організації та на галузевому ринку;
- 3) періодичну трансформацію організації для пристосування її до зовнішнього середовища;
- 4) постійне забезпечення відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі.

16. На думку представників підприємницького підходу до стратегічного управління:

- 1) стратегію слід створювати поступово, у міру розвитку та навчання організації;
- 2) розробка стратегії — ізольований систематичний процес формального планування;
- 3) розробка стратегії — це процес боротьби за вплив менеджерів у організації та на галузевому ринку;
- 4) процес розробки стратегії організації має ґрунтуватися на життєвому досвіді, інтуїції та баченні вищого керівника чи власника.

17. Основні ризики застосування стратегії низьких витрат такі:

- 1) зменшення потреб у диференційованій продукції;
- 2) поява технологічних новинок, які зведуть нанівець переваги у витратах;
- 3) загроза потрапити під дію антимонопольного законодавства;
- 4) неможливість використати стратегічну відповідність для створення додаткових конкурентних переваг.

18. Є такі основні типи стратегії диференціації:

- 1) товарна, фінансова, кадрова, сервісна;
- 2) прогресивна, регресивна, горизонтальна;
- 3) профільна, непрофільна, міжнародна;
- 4) концентрична, горизонтальна, конгломератна.

19. Зміст стратегії диверсифікації полягає в таких діях:

- 1) випуску різних варіантів продукції;
- 2) посиленні контролю над постачальниками ресурсів;
- 3) поширенні господарської діяльності на нові сфери (типи продукції, ринки, галузі);
- 4) зменшенні витрат в організації постачання, виробництва та збуту.

20. У межах стратегії конгломератної диверсифікації виконують такі дії:

- 1) купують фірми в нових галузях для підтримки основного виду діяльності;
- 2) працюють у напрямках, прямо не пов'язаних з основним бізнесом підприємства;
- 3) виробляють стандартизовану продукцію для багатьох іноземних ринків і збувають її;
- 4) починають працювати з кількома зовнішніми незалежними постачальниками.

21. Якщо компанія пропонує стандартизовану продукцію для всіх країн світу, вона застосовує:

- 1) стратегію низьких витрат;
- 2) глобальну стратегію;
- 3) багатонаціональну стратегію;
- 4) стратегію диференціації.

22. Багатонаціональна стратегія має такі переваги:

- 1) зменшення витрат завдяки виробництву великої кількості стандартизованої продукції;
- 2) відповідність стратегії місцевим умовам країни;
- 3) наявність попиту на продукцію на багатьох національних ринках;
- 4) можливість скоординованих стратегічних дій у різних країнах.

23. До стратегій управління матеріальними потоками у виробництві належать такі:

- 1) стратегії одиничного, серійного та масового виробництва;
- 2) технологічна, продуктова та концентрична;
- 3) виштовхування та витягування виробів;
- 4) концентрації, спеціалізації та комбінування виробництва.

24. Є такі загальні показники контролю виконання виробничої програми:

- 1) фондовіддача основних засобів виробництва, фондооснащеність праці, коефіцієнт змінності використання обладнання й інші;
- 2) кількість порушень трудової дисципліни, плинність персоналу, використання виробничих площ підприємства;
- 3) коефіцієнт напруженості виробничої програми, концентрація та спеціалізація виробництва й інші;
- 4) коефіцієнт завантаження обладнання, темпи збільшення (зменшення) випуску продукції за її видами, частка продукції за категоріями її якості.

25. Різномітна, нестабільна номенклатура продукції, багато складних, оригінальних і незначне використання уніфікованих деталей – це особливості стратегії:

- 1) одиничного виробництва;
- 2) серійного;
- 3) масового;
- 4) безупинного.

26. Зазначте основні варіанти стратегії спеціалізації виробництва:

- 1) горизонтальна, вертикальна, концентрична;
- 2) одинична, серійна, масова;
- 3) профільна, непрофільна, мішана;
- 4) предметна, подетальна, технологічна.

27. У стратегії виштовхування виробів передбачено:

- 1) поєднання поділу праці та концентрації однорідних операцій або продукції;
- 2) певний тиск керівників виробничих підрозділів на фахівців технічного контролю;
- 3) проходження виробів через послідовність технологічних операцій згідно з централізованим виробничим планом, незалежно від готовності виробничих підрозділів;
- 4) одержання виробів із попередньої дільниці в міру потреби.

28. Застосовуючи стратегію непрямого експорту, фірма:

- 1) купує підприємство за кордоном;
- 2) будує підприємство за кордоном;

- 3) виробляє продукцію та продає її за кордон із допомогою посередників;
- 4) виробляє продукцію та самостійно продає її за кордон.

29. Частину фінансової стратегії підприємства, спрямовану на оптимізацію загального розміру заборгованості покупців за відвантаженою продукцією та забезпечення своєчасної її інкасації, називають:

- 1) емісійною стратегією;
- 2) кредитною;
- 3) дивідендною;
- 4) стратегією фінансової диверсифікації.

30. Є такі механізми реалізації агресивної кредитної стратегії підприємства:

- 1) застосування жорстких процедур інкасації дебіторської заборгованості;
- 2) зменшення вартості кредиту до мінімально допустимих розмірів;
- 3) мінімізація термінів надання кредиту та його розмірів;
- 4) збільшення періоду надання кредиту та його розмірів.

31. Є такі варіанти стратегії формування оборотних активів:

- 1) консервативна, помірна, агресивна;
- 2) дивідендна, емісійна, кредитна;
- 3) реальна та фінансова;
- 4) стратегії фінансової стабілізації та санації підприємства.

32. До стратегій управління фінансовими ризиками належать такі:

- 1) стратегія хеджування;
- 2) фінансової диверсифікації;
- 3) кредитна;
- 4) дивідендна.

33. Стратегію диверсифікації застосовують за таких ринкових умов:

- 1) коли попит на продукцію різноманітний за структурою;
- 2) антимонопольне регулювання не дає змоги надалі розширювати бізнес у галузі, де діє підприємство;

- 3) галузь швидко зростає;
- 4) ресурсів фірми недостатньо для того, щоб обслуговувати весь ринок.

34. Основні переваги застосування стратегії диверсифікації такі:

- 1) зменшується залежність підприємства від постачальників;
- 2) комерційний ринок розподілено, можна проникнути в перспективні галузі;
- 3) керівництво корпорації може швидко й обґрунтовано приймати рішення;
- 4) можна виробляти багато стандартизованої недорогої продукції.

35. Масове виробництво, вихід на масовий ринок із власною чи придбаною за відповідними угодами інноваційною продукцією великі організації та компанії провадять у межах:

- 1) експлерентної стратегії;
- 2) комутантної;
- 3) пацієнтної;
- 4) віолентної.

36. Для підприємств, що діють у неперспективних галузях, типові такі стратегії:

- 1) розширення частки ринку, активізації маркетингової діяльності;
- 2) фокусування, створення та розробки збільшуваних ринкових сегментів;
- 3) вертикальної інтеграції, розширення товарного асортименту.

37. Для підприємств-лідерів типові такі стратегії:

- 1) фокусування, концентрації;
- 2) розширення параметричного ряду продукції, блокування діяльності дрібних конкурентів;
- 3) швидкого реагування на зміни ситуації на галузевому ринку;
- 4) повторення, імітації дій конкурентів.

38. Залежно від частки галузевого ринку виділяють такі типи організацій:

- 1) диверсифіковані, недиверсифіковані й інтегровані;
- 2) диференційовані, недиференційовані, концентровані;

- 3) лідери, претенденти, послідовники, “нішери”;
- 4) холдинги, картелі, консорціуми, корпорації.

39. “Виоленти” та “патієнти” пристосовуються до умов попиту місцевих ринків, діють у нішах, які не встигли зайняти інші фірми, у межах:

- 1) експлерентної інноваційної стратегії;
- 2) комутантної;
- 3) силової;
- 4) поєднувальної.

40. Зазначте стратегічні одиниці бізнесу фірми:

- 1) центр прибутку, центр відповідальності, центр витрат;
- 2) підприємство, відділення, магазин, мережа магазинів;
- 3) бухгалтерія, відділ збуту, кадрова служба, виробничі підрозділи;
- 4) проблемно-цільові групи, виробничі групи, групи прогнозування та розробки стратегії.

41. Матриця Бостонської консалтингової групи класифікує бізнес-одиниці підприємства за такими показниками:

- 1) конкурентними перевагами, галузевим оточенням;
- 2) відносною часткою ринку, темпами зростання галузевого ринку;
- 3) привабливістю галузі, “силою” бізнесу;
- 4) новизною товару, новизною ринку.

42. У ході вибору можливих стратегій підприємства застосовують матрицю відомого американського спеціаліста І. Ансофа, беручи до уваги такі показники:

- 1) новизну товару, новизну ринку;
- 2) конкурентну позицію, частку ринку;
- 3) етапи життєвого циклу галузі, обсяги виробництва продукції;
- 4) ціну продукції, обсяги виробництва.

43. Ознаки становища на галузевому ринку стратегічного господарського підрозділу “дійна корова” відповідно до матриці Бостонської консалтингової групи така:

- 1) чимала частка швидко збільшуваного ринку;
- 2) повільно збільшуваного;
- 3) неперспективного;
- 4) перспективного.

44. Місією організації називають:

- 1) головну її мету у виробництві;
- 2) основне завдання організації, що пояснює сенс її діяльності;
- 3) завдання, яке потрібно виконати певним способом у певний термін;
- 4) спосіб досягнення стратегічних цілей.

45. Стратегічні цілі організації розробляють на такі терміни:

- 1) до одного року;
- 2) від двох до п'яти років;
- 3) понад п'ять років;
- 4) від 10 до 15 років.

46. Стратегічним баченням називають:

- 1) систему поглядів персоналу на напрями розвитку фірми;
- 2) уявлення суспільства про імідж організації;
- 3) погляди власників і вищого керівництва на перспективи бізнесу та довгостроковий курс розвитку компанії;
- 4) відповідальне завдання, яке відображає призначення бізнесу фірми.

47. Підприємства з дивізіональною структурою управління мають такі стратегічні переваги:

- 1) висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання функціональних стратегій;
- 2) єдність і чіткість керівництва; узгодженість дій виконавців;
- 3) спрямованість персоналу на кінцевий результат, урахування специфіки продукту;
- 4) можливість маневрувати ресурсами, виконуючи кілька програм; для персоналу важливіші інтереси фірми, а не власного підрозділу.

48. Корпорація з конгломератною структурою управління має такі стратегічні переваги:

- 1) економія завдяки масштабу виробництва;
- 2) можливість реалізувати стратегію непрофільної диверсифікації, глобальну чи багатонаціональну стратегію;
- 3) оперативність у прийнятті рішень, єдність і чіткість керівництва;
- 4) швидке прийняття управлінських рішень.

49. Назвіть стратегічні переваги підприємства з функціональною організаційною структурою:

- 1) ефективна реалізація стратегії конгломератної диверсифікації;
- 2) можливість маневрувати ресурсами в ході виконання кількох програм;
- 3) ефективність у динамічному зовнішньому оточенні;
- 4) використання ефекту масштабу виробництва.

50. Стратегічні недоліки лінійної структури управління такі:

- 1) керівник особисто не відповідає за результати діяльності підрозділу;
- 2) дії виконавців неузгоджені;
- 3) ефективність керівництва залежить від особистих якостей і можливостей менеджера.

Варіант 2

1. Стратегічне планування починається з таких дій:

- 1) аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації;
- 2) оцінювання потреб ринку, вивчення тенденцій розвитку галузі;
- 3) вивчення витрат виробництва;
- 4) визначення конкурентних переваг підприємства.

2. Зазначте стратегію, у разі реалізації якої організація має долати вхідні галузеві бар'єри:

- 1) прогресивної та регресивної інтеграції;
- 2) низьких витрат;
- 3) непрофільної диверсифікації;
- 4) диференціації.

3. Стратегія комбінування виробництва ґрунтується:

- 1) на зосередженні випуску одного чи кількох аналогічних видів продукції на потужному підприємстві;
- 2) поєднанні різних галузей виробництва в одній потужній організації для спрощення міжвиробничих зв'язків у межах технологічного процесу;
- 3) зосередженні діяльності на відносно вузьких, спеціальних напрямках, окремих технологічних операціях чи видах продукції;
- 4) проникненні підприємства в інші галузі виробництва продукції.

4. Процес визначення стратегічних цілей проходить у компанії в такій послідовності:

- 1) згори вниз, спочатку для всієї корпорації, потім для її бізнес-одиниць, функціональних і операційних підрозділів;
- 2) знизу вгору, від операційних підрозділів до найвищої ланки управління корпорацією;
- 3) після визначення стратегії розвитку;
- 4) перед визначенням стратегії розвитку.

5. Про місію організації можна сказати так:

- 1) її має знати весь персонал організації;
- 2) у її розробці має брати участь увесь персонал організації;
- 3) її мають знати менеджери та ключові спеціалісти фірми;
- 4) до її розробки слід залучати менеджерів, провідних спеціалістів, експертів.

6. Зазначте правильні твердження щодо дерева цілей компанії:

- 1) в основі його побудови лежить декомпозиція цілей;
- 2) його побудова ґрунтується на диверсифікації цілей;
- 3) мета вищого рівня — орієнтир, основа для розробки цілей нижчого рівня;
- 4) із переходом до нижчих рівнів цілі розширюються, узагальнюються.

7. Зазначте правильні твердження щодо місії:

- 1) вона не має містити інформації про конкретні дії та терміни їх виконання;
- 2) у ній має бути інформація про конкретні дії та терміни їх виконання;
- 3) її можна переглядати, коригувати внаслідок суттєвих змін бізнес-середовища;
- 4) її не переглядають.

8. Підприємство з лінійною структурою управління має такі стратегічні переваги:

- 1) зв'язок структури та стратегії за допомогою визначення ключових видів діяльності у функціональних службах;
- 2) можливість для розвитку стратегії диверсифікації;
- 3) особиста відповідальність кожного керівника за результат роботи;
- 4) ефективність управління не обмежена можливостями керівника.

9. Фірма з матричною структурою управління має такі стратегічні переваги:

- 1) можна маневрувати ресурсами в ході виконання кількох програм;
- 2) діє принцип єдності керівництва в управлінні;
- 3) ефективність у динамічному оточенні;
- 4) єдність і чіткість керівництва.

10. Зазначте основні недоліки дивізійної структури управління:

- 1) неможливість подальшого розвитку організації;
- 2) зменшення уваги до кінцевого результату роботи, велика централізація управління;
- 3) дублювання функцій, збільшення чисельності управлінського персоналу та витрат на його діяльність;
- 4) велике навантаження на вище керівництво, яке відповідає за розв'язання стратегічних і оперативних проблем.

11. Під організаційною структурою управління слід розуміти:

- 1) передання повноважень приймати рішення з вищого рівня керівництва організації на середній і нижчий;
- 2) систему взаємозв'язків між рівнями управління та функціональними сферами в такій формі, яка дає змогу якнайефективніше виконувати завдання організації;
- 3) поділ організації на блоки (підрозділи, відділи, відділення), у які групуються й організаційно відокремлюються виконавці схожих робіт;
- 4) спосіб досягнення головних цілей організації.

12. Функціональна структура управління має такі стратегічні недоліки:

- 1) обмеження ефективності управління здібностями й особистими якостями керівника;
- 2) труднощі в підтримці постійних взаємозв'язків різних служб;
- 3) протидія лінійних менеджерів діяльності функціональних спеціалістів;
- 4) складність, громіздкість, дублювання функцій, великі витрати на забезпечення діяльності апарату управління.

13. Про стратегічні цілі організації можна сказати так:

- 1) їх розроблюють на основі сформульованої місії;
- 2) їх формулюють, виходячи з розробленої стратегії розвитку;
- 3) це робота, яку потрібно виконати певним способом упродовж визначеного терміну;
- 4) це кількісно чи якісно виражений майбутній стан об'єкта управління, досягнення якого забезпечить розв'язання проблеми.

14. До часткових показників контролю виконання виробничої програми належать:

- 1) об'єктивність, безперервність, плановість, ефективність;
- 2) коефіцієнти використання виробничої потужності, коефіцієнти завантаження обладнання, продуктивність праці на одного робітника, інші;
- 3) спеціалізація та концентрація виробництва, коефіцієнти напруженості виробничої програми;
- 4) ступінь централізації управління виробничим процесом, коефіцієнт диверсифікації виробництва, обсяг виробничих запасів.

15. Широке застосування в конструкціях виробів уніфікації, стандартизації, взаємозамінних елементів — це характеристики:

- 1) стратегії безупинного виробництва;
- 2) масового;
- 3) серійного;
- 4) одиночного.

16. У разі застосування стратегії концентрації виробництва:

- 1) підприємство зосереджується на відносно вузьких спеціальних напрямках, окремих технологічних операціях або видах продукції;
- 2) в одній потужній організації поєднано різні галузі виробництва;
- 3) підприємство зосереджується на випуску одного чи кількох аналогічних видів продукції, при цьому збільшуються його розміри, вартість основних фондів, чисельність працівників;
- 4) зростає потужність машин і обладнання, збільшуються обсяги виробництва продукції, вартість основних фондів.

17. До типів кредитної стратегії підприємства належать:

- 1) стратегії хеджування та самострахування;
- 2) консервативна, помірна й агресивна;
- 3) стратегії реального та фінансового кредитування;
- 4) усі відповіді правильні.

18. Є такі механізми реалізації консервативної кредитної стратегії підприємства:

- 1) мінімізація термінів надання кредиту та його розміру;
- 2) збільшення періоду надання кредиту та його розміру;
- 3) поширення кредиту на ризикованіші групи покупців продукції;
- 4) застосування жорстких процедур інкасації дебіторської заборгованості.

19. Середнє співвідношення між рівнем ризику та рівнем ефективності використання фінансових ресурсів забезпечує:

- 1) консервативна стратегія формування оборотних активів;
- 2) помірна стратегія формування оборотних активів;
- 3) агресивна стратегія формування оборотних активів;
- 4) емісійна стратегія підприємства.

20. Диверсифікація депозитного портфеля підприємства включає:

- 1) вибір кількох видів валют для проведення зовнішньоекономічних операцій;
- 2) розміщення достатньо великих сум тимчасово вільних фінансових ресурсів на зберігання в кількох банках;
- 3) розширення складу покупців продукції;
- 4) використання альтернативних можливостей одержання прибутку від різних фінансових операцій.

21. Спосіб формування частки прибутку, виплачуваної власникові відповідно до його внеску в загальну суму власного капіталу підприємства, називають:

- 1) емісійною стратегією;
- 2) кредитною;
- 3) дивідендною;
- 4) стратегією хеджування.

22. Згідно з моделлю життєвого циклу галузеві ринки поділяють на такі групи:

- 1) місцеві, регіональні, міжнародні;

- 2) нові, зрілі, неперспективні;
- 3) спеціалізовані, сконцентровані, роз'єднані;
- 4) прибуткові, неприбуткові.

23. Для підприємств у галузях, що перебувають на стадії зрілості, рекомендовано такі стратегії:

- 1) зменшення витрат, придбання фірм-конкурентів за низькою ціною, виходу на нові ринки;
- 2) використання інформаційної та іміджевої реклами;
- 3) розширення товарного асортименту, диференціації;
- 4) прогресивної та регресивної інтеграції.

24. До стратегій скорочення належать такі:

- 1) низьких витрат, зниження цін, скорочення рекламної діяльності;
- 2) ліквідації, “збирання врожаю”, скорочення рекламної діяльності;
- 3) розробки товару, розвитку ринку;
- 4) глибокого проникнення на ринок, горизонтальної інтеграції.

25. Фірми – претенденти на лідерство в галузі застосовують такі стратегії:

- 1) спеціалізації, оптимального розвитку;
- 2) характерного іміджу, спеціаліста;
- 3) фронтального наступу, флангову, обхідного маневру;
- 4) оборони й укріплення.

26. Галузевий ринок проходить такі стадії розвитку:

- 1) зародження, зростання, зрілості, спаду;
- 2) чистої конкуренції, олігополії, чистої монополії;
- 3) зародження, концентрації, глобалізації;
- 4) виникнення, розширення, децентралізації, концентрації.

27. До стратегічних виробничих цілей підприємства належать такі:

- 1) зменшення виробничих витрат, підвищення якості виробництва, забезпечення відповідності виробництва попиту;
- 2) збільшення обсягу продажу продукції та частки галузевого ринку, формування позитивного іміджу;
- 3) підвищення прибутковості та рентабельності;
- 4) підвищення кваліфікації персоналу, створення ефективних систем мотивації, комфортних умов на робочому місці.

28. Зазначте стратегічні бізнес-одиниці фірми:

- 1) центр прибутку, центр відповідальності, центр витрат;
- 2) підприємство, відділення, магазин, мережа магазинів;
- 3) бухгалтерія, відділ збуту, кадрова служба, виробничі підрозділи;
- 4) проблемно-цільові групи, виробничі групи, групи прогнозування та розробки стратегії.

29. Матриця Бостонської консалтингової групи класифікує бізнес-одиниці підприємства за такими показниками:

- 1) конкурентними перевагами, галузевим оточенням;
- 2) відносною часткою ринку, темпом зростання галузевого ринку;
- 3) привабливістю галузі, “силою” бізнесу;
- 4) новизною товару, новизною ринку.

30. На етапі зростання життєвого циклу товару перебуває стратегічний господарський підрозділ:

- 1) “собака”;
- 2) “зірка”;
- 3) “дійна корова”;
- 4) “важка дитина”.

31. Добираючи можливі стратегії, застосовують матрицю відомого американського спеціаліста І. Ансоффа, беручи до уваги такі показники:

- 1) новизну товару, новизну ринку;
- 2) конкурентну позицію, частку ринку;
- 3) етапи життєвого циклу галузі, обсяги виробництва продукції;
- 4) ціну продукції, обсяги виробництва.

32. Відповідно до матриці Бостонської консалтингової групи становище стратегічного господарського підрозділу “дійна корова” на галузевому ринку має такі ознаки:

- 1) велика частка швидко збільшуваного ринку;
- 2) повільно збільшуваного;
- 3) неперспективного;
- 4) перспективного.

33. Є такі чинники безпосереднього оточення організації:

- 1) стратегічні господарські підрозділи, місія, стратегічні групи конкурентів, потреби споживачів;

- 2) політичні, економічні, демографічні, культурні;
- 3) постачальники, конкуренти, споживачі, трудові ресурси, місцева влада;
- 4) цілі та завдання підприємства, технологія виробництва, структура управління.

34. Згідно з моделлю п'яти сил конкуренції на ситуацію в галузі суттєво впливають такі чинники:

- 1) рівень конкуренції, місцева влада, постачальники, обсяг прибутків, рівень безробіття;
- 2) продавці всередині галузі, виробники товарів-замінників, нові конкуренти, постачальники, споживачі;
- 3) політичні, економічні, демографічні, технологічні, соціальні фактори;
- 4) постачальники, посередники, конкуренти, трудові ресурси, влада.

35. Інструментом порівняння, аналізу й оцінювання різних бізнес-напрямів діяльності підприємства може бути:

- 1) SWOT-аналіз;
- 2) матриці;
- 3) місія підприємства;
- 4) карта стратегічних груп.

36. Метод SPACE-аналізу застосовують для вивчення:

- 1) макрооточення організації;
- 2) галузевого ринку;
- 3) головних конкурентів підприємства;
- 4) внутрішнього середовища підприємства.

37. SWOT-аналіз провадять для визначення:

- 1) сильних і слабких сторін підприємства;
- 2) проблемно-цільових груп покупців;
- 3) зовнішніх загроз і можливостей;
- 4) загроз і можливостей з боку конкурентів.

38. Фірми, які першими виходять на ринок із радикально інноваційним продуктом, застосовують:

- 1) комутантну стратегію;
- 2) експлерентну;
- 3) патіентну;
- 4) віолентну.

39. Комплекс дій, які дають змогу досягнути мети, а також система організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів, потрібних для виконання певних дій, являють собою:

- 1) інноваційну стратегію;
- 2) інноваційну політику;
- 3) інноваційну програму;
- 4) інноваційний проект.

40. За особливостями конкурентної поведінки фірм інноваційні стратегії поділяють на такі:

- 1) технологічну, ринкову, продуктову, економічну й інші;
- 2) віолентну, патієнтну, комутантну, експлерентну;
- 3) традиційну, пристосування, імітаційну, наступальну, оборонну;
- 4) силову, стратегію ніші, поєднувальну, піонерську.

41. Середні та потужні фірми пристосовуються до вузьких сегментів великих ринків за допомогою спеціалізації нової й модернізованої продукції з унікальними характеристиками в межах:

- 1) інноваційної патієнтної стратегії;
- 2) віолентної (силової);
- 3) стратегії ніші;
- 4) комутантної.

42. Цілісний науково-виробничий комплекс, створений на базі окремого міста, називають:

- 1) технопарком;
- 2) бізнес-інкубатором;
- 3) технополісом;
- 4) венчурною фірмою.

43. Основні властивості багатонаціональної стратегії корпорації такі:

- 1) координованість маркетингових і збутових дій у світовому масштабі;
- 2) розробка особливих варіантів товару та маркетингових дій для кожної країни;
- 3) співпраця з вигідними постачальниками з будь-якого ринку світу;
- 4) розміщення заводів тільки в країнах із невеликими витратами.

44. Застосування глобальної стратегії має такі переваги:

- 1) особливі якості товару, що створюють цінність для різних груп споживачів;
- 2) досягнення економії завдяки масштабу виробництва;
- 3) відповідність місцевим умовам країни;
- 4) можливість фокусування у двох-трьох країнах з найменшими витратами.

45. Реалізуючи стратегію прямого експорту, фірма:

- 1) створює нове підприємство за кордоном;
- 2) шукає зарубіжних ділових партнерів і створює спільне підприємство;
- 3) продає зарубіжним діловим партнерам ліцензії на виробництво;
- 4) виробляє продукцію та за допомогою власного експортного підрозділу продає її за кордоном.

46. У межах стратегії прямого інвестування фірма:

- 1) самостійно експортує продукцію;
- 2) експортує продукцію з допомогою незалежних посередників;
- 3) будує чи купує підприємства за кордоном;
- 4) безпосередньо надає іншій компанії право на використання її ноу-хау за кордоном.

47. Стратегія прямого інвестування має такі варіанти:

- 1) створення нового підприємства за кордоном, придбання частки власності підприємства, що діє;
- 2) франчайзинг, управління за контрактом;
- 3) виробництво за контрактом, ліцензування;
- 4) прямий і непрямий експорт.

48. Застосування стратегії диверсифікації пов'язане з такими ризиками:

- 1) підвищеними вимогами до керівництва компанії;
- 2) зростанням залежності підприємства від проблем у якійсь сфері бізнесу;
- 3) тенденцією до збереження застарілих технологій і виробничих потужностей;
- 4) змінами в попиті.

49. У межах стратегії профільної диверсифікації виконують такі дії:

- 1) посилюють контроль над системою розподілу продукції підприємства;

- 2) зменшують кількість незалежних постачальників підприємства;
- 3) купують фірми в нових галузях для підтримки основного виду діяльності;
- 4) займаються діяльністю, безпосередньо не пов'язаною з основним бізнесом підприємства.

50. “Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні керівника” – це погляд на стратегічне управління представників:

- 1) трансформаційного підходу до визначення ролі стратегічного управління;
- 2) аналітичного;
- 3) політичного;
- 4) підприємницького.

МАУП

Асоціація (від лат. *associatio* — з'єднання) — договірне об'єднання, створене на добровільних засадах для постійної координації господарської діяльності та забезпечення захисту прав учасників і загальних інтересів.

Аутсайдери галузевого ринку — невеликі підприємства (так звані нішери), що обслуговують дрібні сегменти, якими не цікавляться великі компанії-лідери; їх основне завданням — створення, захист і, якщо це можливо, розширення частки галузевого ринку й уникнення при цьому конкуренції з компаніями-лідерами.

Багатонаціональна стратегія — стратегія, за якої компанія пристосує свої стратегічні дії до конкретної ситуації на ринку кожної країни; у цьому разі загальна міжнародна стратегія фірми являє собою сукупність стратегій у країнах.

Бенчмаркінг (від англ. *bench* — місце, *marking* — розмітка) — 1) метод порівняльного аналізу для підприємств, що працюють в умовах конкурентної боротьби; 2) спосіб вивчення діяльності суб'єктів господарювання, насамперед конкурентів, для використання їх позитивного досвіду у власній роботі; 3) метод копіювання організації переваг основних конкурентів у всіх галузях техніки, технології, економіки й управління; 4) постійний систематичний пошук, упровадження найкращої практики, що сприяє поліпшенню продуктивності.

Бенчмаркінг загальний — це порівняння показників виробництва та продажу власної продукції з показниками бізнесу достатньо багатьох виробників і продавців аналогічного товару.

Бенчмаркінг операційний — процес, спрямований на забезпечення переваги над конкурентами (створення конкурентних переваг) у різних функціональних напрямках діяльності фірми — зменшенні собівартості виробництва, підвищенні ефективності продажу, проведенні досліджень і розробок тощо.

Бенчмаркінг стратегічний — процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі та стратегіям поведінки конкурентів.

Бенчмаркінг функціональний — порівняння параметрів роботи окремих функцій (операцій, процесів, методів роботи) підприємства з аналогічними параметрами найуспішніших конкурентів, що працюють у схожих умовах.

Бізнес-інкубатор (науковий центр, бізнес-інноваційний центр) — багатофункціональний комплекс, що забезпечує сприятливі умови для ефективного розвитку новоутворених малих інноваційних (венчурних) фірм, які реалізують перспективні науково-технічні ідеї. В основу діяльності бізнес-інкубаторів покладено принцип спільного використання фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів.

Венчурна фірма — підприємство, створене для реалізації інноваційного проекту, який пов'язаний із чималим ризиком; невелике ризикове підприємство, що розробляє наукові ідеї та втілює їх у нові технології та продукти.

Виробництво за контрактом — спосіб виходу на зарубіжний ринок, коли велика міжнародна компанія доручає виробництво продукції місцевим фірмам; така стратегія дає компанії змогу швидко вийти на зарубіжний ринок; вона не ризикована, полегшує створення в майбутньому спільного чи власного підприємства.

Ворожа інтеграція (поглинання) — форма примусового злиття, пов'язана з ліквідацією фірми, яку поглинають, і переданням фірмі, що поглинає, усього майна, зобов'язань і боргів ліквідованої фірми; водночас фірма, яка поглинає, збільшує свої активи на суму чистих активів поглинутої компанії, а її акціонери мають право придбати нові акції пропорційно пайовій участі кожного з них.

Галузь — група фірм, чия продукція має схожі якості та її пропонують одним і тим самим покупцям.

Глобальна стратегія — варіант міжнародної стратегії, коли весь світ розглядають як єдиний ринок без національних кордонів і національних відмінностей між покупцями; у ній передбачено стандартний підхід до розробки товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики для всіх країн, у яких діє міжнародна компанія.

Дезінтеграція — перехід на роботу з незалежними діловими партнерами.

Дерево цілей — структурована, побудована за ієрархічним принципом (ранжована за рівнями) сукупність цілей системи, програми, плану, у якій виділено головну мету (вершину дерева) та підпорядковані їй підцілі першого, другого і т. д. рівнів (гілки дерева); наглядне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, яке демонструє поділ головної (генеральної) мети чи місії на підцілі, завдання й окремі дії.

Диверсифікація (від лат. *diversus* — різний, віддалений і *facete* — робити) — розширення номенклатури продукції, вироблюваної окремими фірмами чи об'єднаннями, за допомогою створення нових підприємств, скуповування фірм або злиття з ними.

Диверсифікація непрофільна (конгломератна, бокова, латеральна) — це охоплення нових напрямів бізнесу, не пов'язаних з основною діяльністю підприємства; вона доцільна тільки тоді, коли в жодній зі споріднених галузей уже немає перспектив для зростання.

Диверсифікація профільна — розширення діяльності підприємства проникненням у споріднені галузі, тобто ті, де можна використати стратегічну відповідність з основним бізнесом і перетворити її на конкурентну перевагу.

Дивідендна стратегія — спосіб формування частки прибутку, сплачуваної власникові залежно від його внеску до власного капіталу підприємства; завдання дивідендної стратегії — досягнення потрібного співвідношення між поточним використанням прибутку власниками та майбутнім його зростанням для максимізації ринкової вартості підприємства.

Диференціація іміджу — створення іміджу підприємства та продукції, який із кращого боку вирізняє їх серед конкурентів.

Диференціація продуктова — це пропонування продукції з кращими характеристиками та дизайном, ніж у конкурентів; ґрунтується на товарному асортименті продукції підприємства — групі аналогічних або тісно пов'язаних між собою товарів.

Диференціація сервісна — пропонування різноманітніших і якісніших, порівняно з конкурентами, послуг, супутніх до продукції

підприємства; вона може стати ключовим фактором у конкурентній боротьбі, коли диференціація фізичної продукції підприємства проблематична, невигідна чи неможлива.

Ділова стратегія — стратегія, що стосується управління окремою сферою діяльності підприємства та складається з кількох підходів і напрямів, розроблених керівництвом для досягнення якнайкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Для підприємства, яке займається одним видом бізнесу, корпоративна та ділова стратегія збігаються; відмінності між ними є тільки на диверсифікованому підприємстві.

Дружнє об'єднання (злиття) — угода між кількома підприємствами, капітал яких об'єднують в одній компанії; зазвичай його провадять між близькими за розміром підприємствами згідно з рішенням вищого менеджменту (власників, засновників).

Емісійна стратегія акціонерного товариства — частина стратегії формування власних фінансових ресурсів, яка полягає в забезпеченні залучення потрібних їх обсягів за допомогою випуску та розміщення власних акцій на фондовому ринку.

Інвестиційна стратегія — частина загальної стратегії підприємства, яка полягає у виборі та реалізації найефективніших варіантів реальних і фінансових форм його інвестицій, щоб забезпечити високі темпи розвитку та розширення економічного потенціалу господарської діяльності; інвестиційна стратегія завжди пов'язана з фінансово-господарською діяльністю підприємства, його технічною, технологічною та фінансовою базою; вона допомагає керівництву приймати рішення щодо доцільності, напрямів і масштабів коригування діяльності підприємства, джерел і обсягів фінансування розвитку, а також спрогнозувати можливі результати.

Інвестиційна стратегія зростання — формування інвестиційного портфеля за критерієм максимізації темпів приросту інвестиційного капіталу в довгостроковій перспективі незалежно від розміру інвестиційного прибутку в поточному періоді; завдання цієї стратегії — сприяти швидкому зростанню ринкової вартості підприємства; вона доцільна лише для компаній зі стабільним фінансовим станом.

Інвестиційна стратегія прибутку — формування інвестиційного портфеля за критерієм максимізації інвестиційного прибутку

в поточному періоді не зважаючи на темпи приросту капіталу в довгостроковій перспективі; завдання стратегії прибутку — забезпечити швидко поточну віддачу від інвестицій, хоча в майбутньому ці інвестиції могли б зумовити підвищення норми прибутку.

Інтеграція (від лат. *integer* — цілий) — 1) об'єднання економічних суб'єктів, поглиблення їх взаємодії, розвиток зв'язків між ними; 2) рівень співпраці між частинами організації, який дає змогу досягнути стратегічних цілей за певних зовнішніх вимог.

Інтеграція вертикальна — 1) об'єднання підприємств однієї галузі, які перебувають на різних технологічних етапах виробничого процесу; 2) виробнича кооперація підприємств однієї галузі чи близьких галузей промисловості, які спеціалізуються на виготовленні вузлів, деталей, заготовок, комплектувальних та інших виробів, потрібних для кінцевого продукту.

Інтеграція горизонтальна — об'єднання підприємств, які діють і конкурують на спільному ринку; її мета — підсилення позицій підприємства в галузі за допомогою поглинання конкурентів чи запровадження контролю над ними; стратегія дає підприємству змогу економити на масштабах виробництва, зменшувати загрозу конкурентної боротьби, розширювати спектр товарів і послуг, географічно розширювати ринки; це форма профільної диверсифікації підприємств.

Інтеграція жорстка — форма інтеграції, за якої організації оформлюють свої відносини в юридично обов'язкових договорах і створюють таким способом холдинги, промислово-фінансові групи, концерни.

Інтеграція зворотна (регресивна) — зростання підприємства за допомогою перебирання функцій, які раніше виконували постачальники (придбання джерел сировини чи запровадження контролю над ними, виробництво комплектувальних виробів, напівфабрикатів); метою зворотної інтеграції може бути захист стратегічно важливого джерела чи доступ до нової технології, важливої для основної діяльності, зменшення залежності від постачальників.

Інтеграція м'яка — це узгодження інтересів ділових партнерів без підписання юридичних документів; у цьому разі підприємство не

має можливості будь-яким жорстким формальним способом (наприклад, через суд) вплинути на своїх партнерів.

Інтеграція пряма (прогресивна) — 1) зростання підприємства за допомогою перебирання ним функцій дистриб'юторів продукції: збутових, рекламних, транспортних, сервісних та ін; 2) підсилення контролю підприємства над системою просування його продукції.

Кадрова стратегія — комплекс організаційних рішень і заходів, спрямованих на розробку та реалізацію найважливіших кадрових цілей підприємства.

Карта стратегічних груп — інструмент, що дає змогу відобразити різні конкурентні позиції підприємств, які змагаються в галузі; її розробляють для дослідження структури конкуренції на галузевому ринку.

Картель (від фр. *cartel*, італ. *cartelio* — документ) — форма об'єднання виробників або споживачів, гласна чи негласна форма угоди групи близьких за профілем підприємств, фірм, компаній про квотування, обсяги виробництва та продажу, ціни, ринки збуту, обмін ліцензіями, стандартизацію продукції, обмін досвідом управління.

Картель виробничий — картель, що визначає обсяги (квоти) виробництва для кожного учасника.

Картель грошовий — картель, що затверджує уніфіковані ціни разом з рівними умовами постачання та розрахунків.

Картель закупівельний — угода кількох підприємств, фірм, корпорацій про закупівлю сировини й товарів певного виду та сорту, щоб збити закупівельні ціни.

Картель квотний — картель, що виділяє кожному його учасникові квоту продажу продукції відповідно до виробничих потужностей.

Картель кондиційний — картель, що визначає умови реалізації товару.

Картель кризовий — картель, створюваний у разі стабільного спадання попиту чи тимчасового скорочення збуту для обмеження конкуренції.

Картель патентний — картель, що визначає напрями спільного використання (невикористання) будь-якої розробки, винаходу.

Картель територіальний — картель, який визначає кожному підприємству територію збуту та виключає взаємну конкуренцію.

Ключові фактори успіху галузі — це загальні для всіх підприємств галузі керовані змінні (можливості, результати діяльності), реалізація яких дає змогу поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі.

Комерційна пропаганда — діяльність, спрямована на формування та підтримку позитивного іміджу фірми за допомогою налагодження відносин між організацією та різними контактними аудиторіями (діловими партнерами, покупцями, фінансовими установами, заходами масової інформації, владою, суспільством);

Комунікаційна стратегія — комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених і реалізованих для створення та підтримки постійних зв'язків між підприємством і ринком, активізації продажу товарів, формування позитивного іміджу за допомогою інформування, переконування та нагадування про свою діяльність.

Конгломерат (від лат. *conglomeratus* — зібраний, ущільнений) — одна з форм об'єднань підприємств різних галузей, не пов'язаних між собою виробничою й технологічною спільністю (функціональною залежністю), унаслідок чого об'єднуються капітали та власність різних компаній, які перебувають під єдиним фінансовим контролем (переважно великого банку).

Конкурентні переваги — 1) унікальні помітні та непомітні ресурси, якими володіє підприємство; 2) стратегічно важливі для підприємства сфери бізнесу, які дають йому змогу перемагати в конкурентній боротьбі; 3) висока компетентність підприємства в певній сфері, яка надає найкращі можливості перемагати конкурентів, залучати споживачів і зберігати їхню прихильність до товарів підприємства; 4) будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє організація та яка надає їй перевагу над конкурентами; 5) ключові фактори успіху; 6) чинники, від яких залежить успіх на ринку, конкурентні можливості, прибутковість підприємства.

Консорціум (від лат. *consortium* — співучасть, співтовариство) — тимчасове об'єднання великих фірм (підприємств, банків, наукових центрів, державних структур) для спільного проведення фінансових операцій, виконання масштабних капіталомістких проектів, зокрема міжнародних.

Консорціум банківський — тимчасово організована група банків для спільного проведення кредитних, гарантійних та інших банківських операцій, розширення сфери діяльності чи виходу на нові ринки.

Консорціум гарантійний — угода між кількома компаніями різних видів діяльності, які розподіляють узятий ними на себе ризик і забезпечують його відшкодування.

Консорціум експортний — зовнішньоторговельне об'єднання, створене в кількох країнах для того, щоб сприяти експортним операціям компаній, які входять до нього.

Консорціум підписний створюють для реалізації займу чи розміщення нових цінних паперів.

Консорціум фінансовий — тимчасова угода, союз кількох банків для проведення великих фінансових операцій (наприклад, розміщення займів).

Концерн (від англ. *concern* — фірма, підприємство) — 1) об'єднання підприємств різних галузей, учасники якого втрачають власність на засоби виробництва та вироблений продукт, а головна фірма провадить фінансовий контроль над іншими учасниками об'єднання; 2) статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі на основі повної фінансової залежності від одного підприємства чи групи підприємств.

Концерн вертикальний об'єднує компанії різних галузей (гірничовидобувної, металургійної, машинобудівної та ін), що пов'язані технологічним процесом виробництва кінцевої продукції.

Концерн горизонтальний (диверсифікований концерн, конгломерат) поєднує підприємства різних галузей промисловості, не пов'язаних між собою.

Концерн координації створюють за допомогою взаємного обміну акціями сестринських товариств — технологічно не пов'язаних між собою підприємств — для проведення єдиної фінансової, кадрової, науково-технічної політики, узгодженого виробничого розвитку.

Концерн міжнародний — концерн, до складу якого входять іноземні дочірні компанії; залежно від кількості країн, які представляють

дочірні компанії, він може бути транснаціональним і мультинаціональним.

Концерн підпорядкування організують у вигляді материнської та дочірніх компаній за допомогою придбання контрольного пакета акцій для об'єднання виробництв за технологічним принципом.

Корпоративна стратегія — стратегія, застосовувана в усій компанії, яка охоплює всі напрями її діяльності; рішення щодо неї зазвичай приймає рада директорів: керівники вищого рангу й інші ключові менеджери.

Корпорація (від лат. *corporation* — об'єднання) — 1) договірне об'єднання, створене на основі об'єднання виробничих, наукових і комерційних інтересів із делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників; 2) організація чи союз організацій, створений для захисту інтересів і привілеїв учасників; являє собою юридичну особу.

Кредитна стратегія — частина фінансової стратегії підприємства, спрямована на оптимізацію загального розміру заборгованості покупців за відвантаженою продукцією та забезпечення своєчасної її інкасації.

Лідер консорціуму — фірма чи організація, яка координує роботу консорціуму згідно з консорціальною угодою та представляє його інтереси перед покупцями, замовниками й іншими суб'єктами бізнесу; діє в межах наданих їй повноважень, узгоджує найважливіші питання з учасниками консорціуму.

Макрооточення організації — фактори, які прямо не стосуються короткотермінової діяльності підприємства, але можуть вплинути на його довгостроковий розвиток.

Матриця портфеля бізнесів — таблиця, у якій порівнюються стратегічні позиції бізнес-одиниць підприємства. Її можна побудувати на основі будь-якої пари показників, наприклад: темпів зростання галузі, частки ринку, привабливості галузі, конкурентоспроможності та стадії розвитку продукту чи ринку. Найчастіше для аналізу бізнес-портфеля підприємства використовують матрицю “зростання — частка ринку”, розроблену компанією “Boston Consulting Group” (БКГ), матрицю І. Ансоффа “товари — ринки”, матрицю

“привабливість галузі — конкурентна позиція”, створену компанією “General Electric”, та інші.

Мета — кінцевий стан, бажаний результат, якого намагається досягти організація; вираження кількісного чи якісного майбутнього стану об’єкта управління, досягнення якого дасть змогу розв’язати проблему; конкретні показники окремих характеристик організації, яких бажано досягнути; ідеальний образ бажаного, можливого та потрібного стану об’єкта.

Метод розробки сценаріїв — опис картини майбутнього, що складається з узгоджених, логічно взаємопов’язаних подій і послідовності кроків, які з певною ймовірністю зумовлюють спрогнозований кінцевий стан (образ організації в майбутньому).

Місія (програмна заява, філософія організації) — стратегічні настанови, призначення; головна загальна мета організації, чітко сформульована причина її функціонування.

Операційна стратегія — стратегія забезпечення виконання важливих оперативних завдань (закупівлі матеріалів, управління запасами, ремонту, транспортування, рекламних кампаній і т. ін.) у межах функціональних, ділових і корпоративних стратегій підприємства.

Організаційна культура — набір найважливіших припушень, які сприймають члени організації; вони виявляються в організаційних цінностях, які задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій; філософія й ідеологія управління, припущення, ціннісні орієнтири, норми та зразки поведінки, які сприймає персонал і на яких ґрунтуються відносини та взаємодії в організації та за її межами; система властивих організації матеріальних і духовних цінностей, принципів і норм поведінки, які відображають її індивідуальність у діловому середовищі; специфічні цінності та переконання щодо поведінки персоналу та спільної діяльності в організації.

Організація — 1) систематизоване, свідоме об’єднання дій людей для досягнення певних цілей; 2) група осіб, які взаємодіють між собою для досягнення певних цілей за допомогою матеріальних, правових, економічних та інших умов; 3) група людей, діяльність яких свідомо координують для досягнення спільних цілей; 4) соціальне утворення (група людей), що функціонує на відносно постій-

них засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети; 5) сукупність людей і груп, поєднаних для досягнення певної мети, виконання того чи іншого завдання на основі визначених правил і процедур, поділу прав і обов'язків.

Персональний продаж — усне представлення товару в ході бесіди з одним або кількома потенційними покупцями для його продажу.

Підприємство — виробничо-господарська одиниця, сукупність матеріальних і людських ресурсів, яка певним способом організована для досягнення певних цілей.

Поглинання повзке — скуповування акцій компанії за допомогою відкритого їх придбання на фондовій біржі впродовж певного періоду для подальшого поглинання.

Портфель фінансових інвестицій (фондовий портфель, портфель цінних паперів) — сукупність фінансових інструментів підприємства, призначених для реалізації стратегії фінансового інвестування; головна мета його формування — забезпечити реалізацію обраного варіанта стратегії фінансового інвестування, підбравши найбільш прибуткові та безпечні фінансові інструменти.

Послідовник — це підприємство, яке має слабшу позицію на ринку порівняно з лідером, одержує стабільний прибуток і прагне зберегти свою частку ринку без конфронтації з лідерами.

Прогнозування — процес розробки прогнозів (науково обґрунтованих думок, висновків про альтернативні напрями розвитку та можливий стан об'єкта в майбутньому); об'єктами прогнозування в стратегічному менеджменті можуть бути будь-які елементи та процеси макрооточення, галузевого ринку, внутрішнього середовища фірми (наприклад, політична ситуація, рівень попиту, розвиток конкуренції, доходи фірми тощо); мета прогнозування — передбачити розвиток подій у майбутньому та забезпечити готовність керівництва фірми до них.

Промислово-фінансова група (згідно із законодавством України) — об'єднання, до складу якого можуть уходити промислові підприємства, банки, наукові та проектні установи, інші установи й організації всіх форм власності, які мають за мету одержання прибутку; промислово-фінансову групу створюють за рішенням

Кабінету Міністрів України на певний термін для реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва та структурної перебудови економіки України, зокрема програм відповідно до міждержавних угод, а також для виробництва кінцевої продукції.

Пул (від англ. *pool* – спільний фонд, котел) – форма об'єднання компаній, прибуток яких надходить до спільного фонду, а потім її розподіляють між ними згідно з певними пропорціями.

Пул біржовий – об'єднання фінансових ресурсів для підвищення курсу акцій на фондовій біржі та в спекулятивній грі на різниці в курсах.

Пул “конкретний” – об'єднання компаній, які спрямовують свої інвестиції для реалізації конкретного проекту.

Пул патентний – угода між кількома фірмами про спільне використання патентів у певній галузі промисловості чи на окремий вид продукції.

Пул торговельний – об'єднання, у якому учасники домовляються про нагромадження й затримання на складах будь-якого товару для штучного створення дефіциту та продажу продукції за підвищеними цінами.

Реальне інвестування – вкладання капіталу (грошей) у різні сфери та галузі бізнесу для одержання більшого прибутку; реальні інвестиції ще називають виробничими, а в практиці господарювання – капітальними вкладеннями.

Реклама – будь-яка платна форма неособистого поширення інформації про фірму та її товари чи послуги.

Рекламна стратегія – комплекс заходів, який дає змогу сформувати первинний попит на товар, підвищити вторинний попит, створити коло постійних клієнтів, збільшити частку ринку за допомогою витіснення конкурентів. Розробляючи рекламну стратегію та добираючи її варіанти, визначають цільову аудиторію рекламного впливу, формують головну ідею рекламних звернень, добирають їх виконавців і засоби розміщення реклами, розробляють медіа-план (план-графік) рекламних заходів, координують рекламні заходи з іншими формами маркетингових комунікацій, визначають рекламний бюджет.

Рухійні сили — події, які найбільше впливають на галузевий ринок і визначають характер його змін; вони показують менеджерам, які основні фактори (процеси, події) максимально впливатимуть на розвиток підприємства в найближчі кілька років.

Сервіс (технічне обслуговування) — комплекс послуг, пов'язаних зі збутом і використанням машин, обладнання, іншої промислової продукції, а також забезпечення їх постійної готовності до ефективної експлуатації; сервісне обслуговування відіграє важливу роль у збуті промислової продукції, транспорту, офісної техніки, побутових приладів і часто являє собою основну конкурентну перевагу виробників.

Синдикат (від лат. *sindicatus, indicus* — повірений, представник) — об'єднання однорідних промислових підприємств, створене для продажу продукції через спільну збутову контору у формі акціонерного товариства чи товариства з обмеженою відповідальністю, з яким кожен учасник синдикату укладає однакову за умовами угоду на збут продукції.

Спільне підприємство — міжнародна фірма, створена двома чи кількома національними підприємствами з метою якнайповнішого використання потенціалу кожної зі сторін для максимізації корисного економічного ефекту їхньої діяльності.

Стратегічна бізнес-одинаця (СБО) — це відділення, філія чи група підрозділів, які відповідають за окремий напрям бізнесу підприємства: продукт, групу продуктів, сегмент ринку, окремий ринок, регіон (залежно від рівня виділення СБО). Основні ознаки СБО: відповідальність за окремий напрям бізнесу; власна стратегія розвитку, що ґрунтується на конкурентних перевагах; чітко визначені конкуренти; самостійний керівник, який має повноваження контролювати більшість факторів, що впливають на рівень прибутку; розпорядження всіма потрібними ресурсами; самостійне планування та виробничо-збутова діяльність; відповідальність за самостійне створення прибутку.

Стратегічна відповідність — схожість головних характеристик колишнього та нового бізнесу (галузі, сфери діяльності), у який прагне проникнути підприємство в процесі профільної диверсифікації. Основні типи стратегічної відповідності — ринкова, виробнича й управлінська.

Стратегічна група конкурентів — підприємства, що займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі схожих конкурентних переваг; компанії, що входять до однієї стратегічної групи та подібні за такими ознаками: випуск схожої продукції, надання покупцям аналогічних послуг, використання одних і тих самих каналів розподілу, однакові технології, продаж товарів у тому самому ціновому та якісному діапазоні, спрямованість на одних і тих самих споживачів, однакові стратегічні орієнтири та механізми їх досягнення.

Стратегічне бачення — погляди власників і вищого керівництва компанії на те, якими видами діяльності збирається займатись організація, на довгостроковий курс її розвитку, якою має бути організація за сприятливого розвитку подій.

Стратегічне управління — процес прийняття та виконання стратегічних рішень, центральна ланка якого — стратегічний вибір, що ґрунтується на порівнянні власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, у якому діє підприємство.

Стратегічний альянс — угода про кооперацію двох або більше незалежних фірм для досягнення певних комерційних цілей, одержання синергетичного ефекту об'єднаних і взаємодоповнювальних ресурсів компаній.

Стратегічний маркетинг — постійний і систематичний аналіз потреб ринку, який дає підприємству змогу створити ефективні товари, які призначені для конкретних груп споживачів і мають властивості, що відрізняють їх від товарів-конкурентів і тим самим створюють виробникам стійку конкурентну перевагу.

Стратегічний портфель — перелік основних напрямів господарсько-комерційної діяльності стратегічних бізнес-одиниць підприємства.

Стратегія — 1) взаємопов'язаний комплекс заходів щодо поліпшення діяльності організацій; 2) генеральна довгострокова програма чи спосіб дій і порядок розподілу пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її цілей; 3) засіб досягнення довгострокових цілей фірми; 4) продумана сукупність норм і правил, що лежать в основі розробки та прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан підприємства.

Стратегія вакантної ніші — варіант стратегії фокусування, що полягає в концентрації на сегментах, якими не зацікавилися великі підприємства; вакантна ніша в ідеалі має бути емна, прибуткова, збільшувана, відповідати можливостям підприємства-послідовника та перебувати за межами інтересів лідера.

Стратегія визначення цін на поточному рівні доцільна на ринках з олігополістичною конкурентною структурою, коли галузь контролюють кілька (від двох до десяти) великих підприємств. Найбільше з них за часткою галузевого ринку визнають негласним лідером, який провадить власну цінову політику, у разі потреби змінюючи ціни. Інші підприємства галузі визначають власні ціни на рівні, близькому до цін продукції лідера, з невеликою надбавкою чи знижкою та змінюють їх слідом за лідером незалежно від власних витрат або коливань попиту на продукцію.

Стратегія використання переваг великої фірми. Приклад такої стратегії — франчайзинг, тобто система договірних відносин між великою компанією (франчайзером) і невеликим підприємством (франшизою), за якої велика компанія надає франшизі обмежене терміном і місцем право користуватися її товарною маркою, технологічними розробками, обладнанням.

Стратегія горизонтальної диверсифікації — перехід до виробництва нової продукції, яка з технологічного та маркетингового погляду не пов'язана з колишньою продукцією підприємства; при цьому нова продукція має бути зорієнтована на потреби колишніх покупців і клієнтів.

Стратегія демаркетингу ефективна в разі надмірного попиту, коли він перевищує виробничі плани, можливості, товарні та сировинні ресурси підприємства; головне завдання цієї стратегії — зменшити надмірний попит такими способами: підвищивши ціни, відмовившись від політики знижок і пільг; зменшивши інтенсивність реклами чи повністю припинивши її; перейшовши від інтенсивного методу організації збуту до ексклюзивного (тільки через фірмові магазини чи вповноважених дилерів на певному ринку); продавши ліцензії на право виробництва та збуту іншими фірмам.

Стратегія диференціації — виробництво відомими компаніями різноманітних модифікацій високоякісної популярної марочної

продукції для ринку з неоднорідним попитом; при цьому основне завдання підприємства — забезпечити унікальність і вищу цінність продукції для покупців із погляду якості, особливих характеристик, методів збуту, сервісного обслуговування порівняно з конкурентами.

Стратегія диференційованого маркетингу — розробка підприємством різних варіантів продукції для різних сегментів ринку; критеріями диференціації при цьому слугують різноманітні характеристики товару.

Стратегія ексклюзивного (виключного) розподілу — жорстке обмеження кількості посередників, які працюють з товарами чи послугами виробника; у цьому разі укладаються ексклюзивні дилерські угоди, згідно з якими торговельні компанії зобов'язуються вилучити з власного асортименту товари конкурентних марок і організувати професійний агресивний збут продукції фірми-виробника; виробники контролюють діяльність продавців і рівень їхнього сервісу.

Стратегія застосування цінових знижок і зарахувань призначена для реагування на зниження цін конкурентів, скорочення запасів, звільнення від пошкодженої, некондиційної та непопулярної продукції, ліквідації залишків товару, залучення більшої кількості покупців, стимулювання споживачів до швидкої оплати рахунків, великих замовлень і несезонних закупівель.

Стратегія “збирання врожаю” доцільна для диверсифікованих компаній, що мають слабкі конкурентні позиції за неосновними видами діяльності; полягає в одержанні максимальних фінансових ресурсів від продажу другорядних напрямів діяльності та використанні їх для придбання перспективніших, нових видів бізнесу.

Стратегія зменшення витрат — стабілізація прибутків за допомогою постійного скорочення поточних витрат і збільшення продуктивності на неперспективному галузевому ринку такими способами: передавши окремі функції та види діяльності іншим підприємствам-підрядникам, які можуть виконати їх із меншими витратами; краще спланувавши й організувавши процеси виробництва й інші операції; ефективніше використовуючи виробничі потужності; оптимізувавши мережі збуту, відмовившись від неефектив-

них ланок продажу продукції; збільшивши обсяги продажу до таких, коли починають зменшуватися витрати на організацію збуту.

Стратегія імітації продукту лідера полягає в тому, що підприємства-послідовники випускають простіші та дешевші копії високоякісних і дорогих розробок великих компаній-лідерів; при цьому вони одержують стабільний прибуток завдяки економії на науково-дослідних розробках і просуванні новинок на ринок.

Стратегія інноваційна — стратегія створення та використання нововведень різних типів для розвитку підприємства; комплексний план досліджень щодо нової продукції, техніки, технології, організації тощо, а також розвитку й ефективного використання продуктів, процесів, методів виготовлення та ін., які вже існують; комплекс інноваційних планів, які узгоджені за ресурсами, виконавцями, термінами та дають змогу опанувати й розповсюджувати принципово нові види продукції (технології); комплекс правил, методів і засобів пошуку перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, а також ресурсної політики для їх реалізації.

Стратегія інноваційна віолентна доцільна для великих організацій і компаній, які займаються масовим виробництвом і виходять на масовий ринок із власною чи придбаною за відповідними угодами інноваційною продукцією.

Стратегія інноваційна експлерентна ефективна для фірм, які виходять на ринок із радикально інноваційним продуктом, щоб захопити частку ринку.

Стратегія інноваційна комутантна прийнятна для фірм, що пристосувалися до попиту місцевих ринків і знайшли свої ніші, які не встигли зайняти “віоленти” й “патієнти”.

Стратегія інноваційна патієнтна властива середнім і потужним фірмам, які пристосувалися до вузьких сегментів великих ринків завдяки спеціалізації на новій і модернізованій продукції з унікальними характеристиками.

Стратегія інтенсивного розподілу — робота підприємства-виробника з максимальною кількістю посередників на кожному рівні каналу розподілу (як оптових, так і роздрібних); так розподіляють технічно прості, недорогі товари повсякденного попиту.

Стратегія конверсійного маркетингу доцільна тоді, коли на ринку є негативний попит, і багато покупців відмовляються від споживання товарів або послуг підприємства; завдання цієї стратегії — створити попит на продукцію підприємства.

Стратегія концентричної диверсифікації — перехід до виробництва нової продукції, яка з технологічного та маркетингового погляду подібна до колишньої продукції підприємства, щоб привернути увагу нових споживачів.

Стратегія концентрованого маркетингу — зосередження зусиль підприємства на одному-двох сегментах ринку; лідерства в цільовому сегменті досягають завдяки унікальності продукції, низьким витратам або іншим конкурентним перевагам; така стратегія приваблива для невеликих підприємств з обмеженими ресурсами.

Стратегія кредитного фінансування придатна для реалізації невеликих короткострокових інвестиційних проєктів із високою нормою прибутковості інвестицій; іноді її застосовують і для виконання середньострокових інвестиційних проєктів, якщо рівень прибутковості за ними значно перевищує ставку відсотка за довгостроковим фінансовим кредитом.

Стратегія ліквідації бізнесу — найбільш радикальний і неприємний варіант стратегії скорочення. Її застосовують тоді, коли підприємство вичерпало свої можливості та вже не може функціонувати. Наслідками стратегії ліквідації для спеціалізованого, однопрофільного підприємства можуть бути повна зупинка й банкрутство, а для диверсифікованої компанії — скорочення діяльності на певний період, закриття окремих стратегічних господарських підрозділів.

Стратегія ліцензування — надання іншій фірмі певних прав на використання патентів, торгових марок або ноу-хау за плату; продаж ліцензій доцільний тоді, коли фірма, яка володіє цінними технологічними ноу-хау чи патентами на унікальну продукцію, не має організаційних структур на зарубіжних ринках і ресурсів для самостійного виходу на ринок.

Стратегія маркетингу — сукупність напрямів діяльності фірми на ринку та відповідних принципових перспективних рішень: визначення цільових ринків; формування стратегій у продуктовій, ці-

новій, збутовій і комунікаційній політиці; розробка заходів щодо зміцнення конкурентоспроможності фірми, а також технічного, фінансового, інформаційного, правового та кадрового забезпечення обраної стратегії.

Стратегія мішаного збуту полягає в застосуванні підприємством прямого та непрямого збуту на різних ринках (наприклад, за великої концентрації споживачів у одному районі та їх розосередженні в іншому); у першому випадку доцільна стратегія прямого збуту, у другому — робота з допомогою посередників).

Стратегія недиференційованого маркетингу — пропонування підприємством однакового товару всім сегментам ринку; при цьому маркетингові зусилля зосереджено на спільних потребах представників усіх сегментів; розроблювані продукція та маркетингова програма мають бути привабливі для максимальної кількості покупців; підприємство застосовує методи масового розподілу та масової реклами.

Стратегія непрямого експорту — варіант міжнародної стратегії, за якого підприємство виробляє продукцію у власній країні, адаптує її до вимог зарубіжного ринку та просуває з допомогою незалежних посередників.

Стратегія непрямого збуту полягає в тому, що підприємство-виробник користується послугами посередників, які створюють канали розподілу продукції та беруть на себе всі функції з просування товарів до кінцевих споживачів.

Стратегія непрямого інвестування — розміщення інвестором капіталу з допомогою фінансових посередників.

Стратегія низьких витрат орієнтує керівництво підприємства на широкий ринок і виробництво великих обсягів стандартизованої недорогої продукції середньої якості; вона спрямована на досягнення конкретних переваг завдяки нижчій собівартості продукції порівняно з конкурентами на галузевому ринку; дає підприємству змогу одержувати додаткові прибутки за допомогою зниження цін, захищатися від диктату великих постачальників, у разі потреби використовувати низькі ціни як вхідний галузевий бар'єр для конкурентів.

Стратегія оборони й укріплення ефективна для підприємств-лідерів у галузі, яка вже не має достатнього потенціалу зростання. Її реалізують так: створюють нові потужності, щоб випередити зростання ринкового попиту та блокувати розвиток дрібних конкурентів; диференціюють продукцію, щоб закрити для конкурентів можливі вільні сегменти; підвищують вхідні галузеві бар'єри для переслідувачів і нових конкурентів, інтенсифікуючи рекламу, поліпшуючи сервісне обслуговування, збільшуючи витрати на дослідження та розробку новинок, які планують випускати конкуренти; зберігають розумне співвідношення показників “ціна — якість”, у разі потреби тимчасово знижують ціни; патентують альтернативні технологічні розробки; укладають ексклюзивні угоди з найкращими постачальниками та дилерами.

Стратегія обхідного маневру полягає в диверсифікації виробництва та ринків підприємствами-претендентами, які провадять наукові дослідження, розвивають нові технології й атакують лідера там, де вони мають безперечну перевагу.

Стратегія оптимального розміру прийнятна на роздрібнених галузевих ринках, які складаються із сотень середніх і малих підприємств (наприклад, у сервісному обслуговуванні автомобілів, ресторанах і кафе, пошитті одягу, виробництві меблів, інших спеціалізованих послугах).

Стратегія особистого продажу — інструмент маркетингових комунікацій; її застосовують для забезпечення чи збільшення збуту дорогих товарів, нерухомості, продукції промислового призначення в разі особистих контактів продавців і покупців.

Стратегія підтримувального маркетингу доцільна в разі повного попиту на продукцію чи послуги підприємства; її завдання — підтримання досягнутого рівня попиту за допомогою таких маркетингових заходів: застосування гнучкої цінової політики (поступового зниження цін, періодичних знижок); нагадувальної реклами; збільшення обсягу пропонованої продукції; розробки та впровадження нових варіантів товарів або послуг; контролю над витратами; постійного вивчення тенденції розвитку ситуації на галузевому ринку, уваги до факторів, які мають змінити рівень попиту, й адекватного реагування на них.

Стратегія планового скорочення та диверсифікації застосовна тоді, коли підприємство-лідер не може захистити всі сегменти галузевого ринку чи це недоцільно. При цьому підприємство скорочує та припиняє свій бізнес у неперспективних сегментах і тих, які неможливо захистити, концентруючи ресурси на перспективних напрямках — наприклад, за допомогою проникнення в інші галузі (диверсифікації).

Стратегія повного самофінансування полягає у фінансуванні інвестиційного проекту лише з власних фінансових ресурсів, які формуються з внутрішніх джерел підприємства; таку стратегію фінансування застосовують для реалізації невеликих реальних інвестиційних проектів.

Стратегія постійного наступу прийнятна для підприємств-лідерів у перспективних галузях, що зростають. Її реалізують такими способами: лідерством у використанні конкурентних переваг (суттєвим зменшенням витрат або широкою диференціацією); постійним удосконаленням та інноваціями (підвищенням якості, виходом на ринок із новими продуктами, поліпшенням сервісного обслуговування споживачів, застосуванням нових методів просування продукції); швидшим збільшенням частки ринку, ніж у середньому в галузі (до певних меж, щоб не стати об'єктом антимонопольних санкцій і не зменшити прибутковість); залученням нових покупців, які не мали достатньої інформації про властивості товарів, не могли придбати їх через високі ціни, не були задоволені характеристиками продукції; розробкою та просуванням нових способів використання продукції; переконанням споживачів інтенсивніше використовувати продукцію підприємства; забезпеченням легкого та недорогого для споживачів переходу від користування продукцією конкурентів-переслідувачів до придбання товарів підприємства-лідера; поглинанням підприємств-конкурентів, щоб перетворити їх на дочірні чи потім ліквідувати.

Стратегія протидійного маркетингу доцільна в разі ірраціонального, шкідливого для суспільства попиту на певні товари та послуги: наркотики, зброю, порнографію, проституцію, “піратську” продукцію тощо; завдання цієї стратегії — звести попит нанівець, переконати потенційних покупців утриматися від купівлі шкідливих для суспільства товарів і послуг; інструментами стратегії протидійного маркетингу можуть бути такі заходи: призупинення виробництва

товару, ускладнення процесу купівлі продукції, розповсюдження викривальної інформації, проведення антирекламних кампаній у засобах масової інформації.

Стратегія прямого експорту — самостійний вихід на зарубіжний ринок, для чого підприємство створює соціальний експортний підрозділ чи дочірню компанію, використовує власних торговельних представників або звертається до іноземних дистриб'юторів (агентів) в іншій країні.

Стратегія прямого збуту полягає в тому, що виробник продукції відмовляється від послуг незалежних посередників, створює власну торговельну мережу та перебирає на себе всі функції з розподілу, просування та продажу товару кінцевим споживачам.

Стратегія прямого інвестування — пряма участь інвестора в доборі об'єктів інвестування та розміщення капіталу; зазвичай прямі інвестиції провадять, безпосереднього вкладаючи капітал у статутні фонди підприємств; цю стратегію реалізують підготовлені інвестори, які мають достатньо інформації про об'єкт інвестування та добре знайомі з механізмом інвестування.

Стратегія реального інвестування — вкладення капіталу (грошей) у різні сфери та галузі бізнесу для одержання якнайбільшого прибутку; варіанти цієї стратегії — капітальне інвестування, інноваційне інвестування в нематеріальні активи, інвестування приросту оборотних активів.

Стратегія ремаркетингу застосовна в разі зменшення попиту, коли його потрібно відновити такими способами: модифікації товару, поліпшення колишніх характеристик, надання нових функцій, поновлення дизайну; активізації заходів зі стимулювання збуту (запровадження цінових знижок, проведення рекламних акцій тощо); проникнення на нові сегменти, виходу на нові територіальні ринки, пошуку нових варіантів застосування товару; інформаційної реклами про поновлення продукції чи позитивне розв'язання проблеми, яка призвела до зменшення попиту.

Стратегія розвивального маркетингу ефективна тоді, коли попит тільки формується; завдання цієї стратегії — перетворити потенційний попит на реальний такими способами: інформуванням потенційних споживачів про новий товар, розповсюдженням про-

дукції за допомогою підприємств роздрібно́ї торгівлі, визначенням прийнятних цін.

Стратегія селективного розподілу — укладання угод із небагатьма посередниками про їхнє виключне право на реалізацію продукції в певному регіоні; її застосовують на емних ринках, щоб посередники не конкурували між собою; реалізуючи цю стратегію, виробник одержує можливість розширити власну присутність на ринку з жорсткішим контролем і меншими витратами порівняно з інтенсивним розподілом.

Стратегія синхромаркетингу доцільна в разі сезонного попиту на всі чи окремі товари та послуги підприємства, коли він за часом і структурою не збігається з пропонуванням продукції; завдання цієї стратегії — синхронізація попиту на продукцію підприємства та її пропонування за періодами, рівнем і структурою; при цьому маркетингові заходи планують у протифазі до коливань попиту.

Стратегія скорочення неприбуткових підрозділів (напрямів бізнесу) прийнятна за повільного зниження попиту та в разі потреби підвищити керованість підприємства. Її реалізація допомагає керівництву підприємства збалансувати господарський портфель за допомогою ліквідації підрозділів, що втратили свою конкурентоспроможність. Можна скорочувати неефективні, непрофільні підрозділи, продавши їх іншому власникові чи надавши повну незалежність зі збереженням господарських зв'язків з основним підприємством.

Стратегія “слухняного послідовника” полягає в тому, що підприємства-послідовники утримуються від агресивних спроб переманити клієнтів у лідера; вони обирають стратегії фокусування та диференціації, не порушуючи сферу впливу лідера.

Стратегія спеціалізації (фокусування) — зосередження фірми на потребах одного сегмента чи конкретної групи покупців, без намагання охопити весь ринок; її основу складає особлива спрямованість діяльності підприємства та кваліфікація його персоналу, які дають змогу успішно обслуговувати ринкову нішу.

Стратегія спеціаліста полягає в концентрації зусиль підприємства на одному ринковому сегменті (певному продукті, способі кінцевого

використання, групі споживачів з особливими потребами), щоб створити конкурентні переваги завдяки винятковості продукту; такими перевагами мають бути компетентність, добре знання товарів спеціального призначення, надання клієнтам спеціальних послуг.

Стратегія спонсорства — фінансова підтримка суспільно корисних проєктів, організацій і особистостей для досягнення власних маркетингових цілей.

Стратегія стимулювального маркетингу застосовна тоді, коли зовсім немає попиту, і потенційні покупці байдуже, незацікавлено сприймають пропоновану продукцію; завдання цієї стратегії — стимулювання попиту; його виконують за допомогою таких маркетингових заходів: змінення об'єктивних умов на ринку, щоб надати товару споживчої цінності; “прив’язування” товару до певної потреби (пропозиція створює попит); інформування покупців про властивості та переваги товару (реальні й уявні).

Стратегія стимулювання збуту — різноманітні спонукальні заходи та короткострокові методи, спрямовані на збільшення продажу окремих товарів.

Стратегія сфокусованої диференціації — поглиблення підприємством на обраному сегменті диференціації продукції для відокремлення від конкурентів, які діють у галузі; при цьому можна застосувати товарну та ринкову спеціалізацію.

Стратегія тиску на конкурентів доцільна для підприємств-лідерів щодо агресивних претендентів на лідерство, щоб перетворити їх на слухняних послідовників. Її реалізують такими методами: швидко та суттєво знижують ціни до рівня цін продукції претендентів на лідерство та навіть нижче; інтенсивно застосовують рекламу й інші заходи з просування товарів на ринок, щоб заповнити ніші, на які претендують конкуренти; впливають на дистриб’юторів та інших ділових партнерів, щоб вони відмовилися від комерційних відносин із підприємствами — претендентами на лідерство; переманюють найкращих спеціалістів у підприємств — претендентів на лідерство; лобіюють ужиття місцевою законодавчою та виконавчою владою не вигідних для претендентів на лідерство заходів; психологічно тиснуть на конкурентів, щоб застерегти їх від непродуманих дій (попереджують, сіють чутки, дезінформують і т. ін.).

Стратегія транснаціональної диверсифікації полягає в тому, що в портфелі компанії багато підприємств і вона охоплює багато національних ринків. Керівництво корпорації має розроблювати різні стратегічні підходи для кожного галузевого ринку з можливими варіантами залежно від конкретної країни.

Стратегія управління фінансовими ризиками — частина фінансової стратегії підприємства, яка полягає в розробці системи заходів з нейтралізації можливих негативних фінансових наслідків ризиків, пов'язаних із різними аспектами фінансової діяльності.

Стратегія участі в продукції великого підприємства властива невеликим підприємствам, котрі як субпідрядники беруть участь у реалізації інвестиційних проектів, виробляють і постачають матеріали, комплектувальні вироби, деталі, агрегати для продукції великих компаній.

Стратегія формування оборотних активів — частина загальної фінансової стратегії підприємства, яка полягає у формуванні потрібного обсягу та складу оборотних активів, раціоналізації й оптимізації структури джерел їх фінансування.

Стратегія формування попиту застосовна на етапах упровадження та виведення нових товарів на ринок. У межах цієї стратегії всі види маркетингових комунікацій спрямовано на пошук ідей нового товару, виведення його на ринок, інформування потенційних покупців про новий продукт.

Стратегія фронтального наступу — сконцентрований удар основними силами по найбільш укріплених позиціях конкурента. З погляду воєнної стратегії для успішного фронтального наступу потрібно, щоб сторона, яка атакує противника, у багато разів переважала “в живій силі та вогневій могутності”; у бізнесі в разі втілення стратегії фронтального наступу на лідера компанія-претендент має запропонувати ринку водночас якіснішу, ніж у лідера, продукцію, значно нижчі ціни та набагато інтенсивнішу рекламну кампанію.

Стратегія характерного іміджу властива підприємствам-послідовникам, які, щоб виділитися серед конкурентів, застосовують такі стратегічні підходи: створюють репутацію підприємства, що пропонує товари за найнижчими цінами; забезпечують престижну якість за прийнятними цінами; використовують усі можливості

для високоякісного обслуговування клієнтів; досягають унікальних властивостей продукції; лідирують у виведенні на ринок нової продукції; творчо підходять до реклами.

Стратегія цінової дискримінації полягає в продажу одного й того самого товару різним покупцям за різними цінами. Її застосовують з огляду на групи покупців, варіанти товару чи послуги, імідж, місце та час продажу.

Стратегія ціноутворення в межах товарної номенклатури застосована тоді, коли продукція підприємства являє собою частину товарної номенклатури. У її межах можна визначати ціни в межах товарного асортименту, ціни на додаткове обладнання й обов'язкові пристрої, комбіновані ціни, ціни на побічні продукти виробництва та комплекти.

Сфокусована стратегія низьких витрат (лідерство за витратами) — дії підприємства з досягнення переваг на обраному сегменті за допомогою зменшення витрат і виробництва якнайдешевшої продукції.

Технопарк — компактно розміщений науково-виробничий територіальний комплекс, функціонування якого ґрунтується на комерціалізації науково-технічної діяльності та прискоренні впровадження нововведень у матеріальне виробництво; компактно розміщений на підготовленій території комплекс дослідних інститутів, вищих навчальних закладів, лабораторій, наукових центрів, дослідних заводів і виробничих підприємств із розвинутою інфраструктурою.

Технополіс — місто передових (високих) технологій, наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок; регіональний науковий центр, який впроваджує нові технології; компактне науково-промислове місто, де розробляють інноваційні технології та розвивають наукомісткі галузі виробництва; цілісний науково-виробничий комплекс, створений на базі окремого міста; спеціально створений в одному регіоні комплекс біля центру наукових ідей (невеликому місті з розвинутою інфраструктурою), до складу якого входять фірми та заклади, які виконують увесь інноваційний цикл; комплекс фундаментальних і прикладних наукових закладів, вищих навчальних закладів, конструкторських і впро-

ваджувальних організацій, а також промислових підприємств, орієнтованих на освоєння інновацій.

Товарна група (лінія) — група товарів, пов'язаних між собою схожими функціями, призначенням для одних і тих самих груп споживачів, реалізацією в одних і тих самих місцях продажу в одному ціновому діапазоні.

Товарна марка — ім'я, термін, знак, символ, рисунок або їх поєднання, призначені для ідентифікації товарів або послуг продавця та їх диференціації від товарів і послуг конкурентів.

Товарна стратегія — система напрямів оптимізації товарної номенклатури та розробки асортименту товарів для забезпечення ефективної діяльності підприємства на ринку.

Товарний асортимент — уся сукупність виробів, які підприємство пропонує покупцям; товарний асортимент складається з товарних груп (товарних ліній).

Транснаціональна корпорація — фірма, яка має вихід на міжнародний ринок і володіє виробничими потужностями за кордоном.

Трест — об'єднання власності й управління підприємств однієї чи кількох галузей із повною ліквідацією їх виробничої та комерційної самостійності; це найжорсткіша форма об'єднання підприємств.

Управління за контрактом — форма ліцензійної угоди, коли компанія за винагороду керує підприємствами в іншій країні (наприклад, державними підприємствами слаборозвинених країн, які зазнають труднощів через дефіцит кваліфікованих менеджерів); контракти на управління зазвичай укладають на термін від трьох до п'яти років, здебільшого з фіксованою оплатою, яка залежить від виробництва (а не прибутків).

Фінансова стратегія підприємства — система довготермінових цілей фінансової діяльності підприємства та найефективніших способів їх досягнення; це частина загальної стратегії розвитку підприємства, вона має бути узгоджена з її цілями та напрямками; водночас фінансова стратегія сама суттєво впливає на формування загальної стратегії розвитку підприємства та може вносити в неї певні корективи.

Фінансове інвестування — розміщення тимчасово вільного капіталу підприємства в різні фінансові інструменти (активи), серед яких найбільшу частку становлять цінні папери.

Фінансово-промислова група — тип корпоративного об'єднання, у якому беруть участь підприємства й організації, пов'язані майновими, фінансовими, виробничо-технологічними й управлінськими відносинами; диверсифікована багатофункціональна структура, утворена об'єднанням капіталів підприємств, кредитно-фінансових та інвестиційних інститутів, інших організацій для максимізації прибутку, підвищення ефективності виробничих і фінансових операцій; група фінансово взаємозалежних підприємств і спеціалізованих фінансових інститутів, створена для виконання спільних завдань.

Фірма — організаційно-господарська одиниця, яка провадить підприємницьку діяльність у промисловості, торгівлі, будівництві, транспорті тощо, має комерційні цілі та користується правами юридичної особи.

Флангова стратегія — активізація дій підприємств-претендентів у тих напрямках бізнесу, де позиції лідера найслабші; зазвичай її застосовують підприємства з обмеженими ресурсами, тому для них важливо правильно обрати напрямок атаки, уміти визначити й заповнити власною продукцією розриви між попитом і пропозицією, що об'єктивно виникають на різних етапах життєвого циклу продукції лідерів і розвитку галузевого ринку.

Франчайзинг — форма ліцензування, коли продавець пропонує покупцеві свою торгову марку та налагоджену виробничу систему; це також система угод, згідно з якими власник торгової марки чи авторських прав (франчайзер) дозволяє іншій фірмі (франшизі) використовувати їх на певних умовах.

Функціональна стратегія стосується окремих функціональних відділів і служб підприємства (НДДКР, виробництва, маркетингу, персоналу, розподілу, фінансів і т. ін.) у межах корпоративної та ділової стратегії; за її формування відповідають керівники підрозділів; роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії та конкурентоспроможності компанії, створенні управлінських орієнтирів для досягнення певних функціональних цілей підприємства.

Холдинг (від англ. *holding* — володіння) — 1) корпорація, компанія, головне підприємство, що керує діяльністю інших підприємств, компаній або контролює їх діяльність; 2) об'єднання комерційних організацій, до якого належать головна, керівна компанія, яка володіє контрольними пакетами акцій або паями дочірніх компаній і за допомогою системи участі контролює їх діяльність, і дочірні компанії.

Цінова стратегія “витрати плюс надбавка” полягає в нарахуванні націнки на собівартість товару для швидкого покриття витрат і збільшення прибутків. Розмір націнки, доданої підприємством, визначають залежно від типу продукції, вартості одиниці товару, обсягів продажу тощо.

Цінова стратегія забезпечення цільової норми прибутку на вкладений капітал полягає в тому, що підприємство встановлює ціну з розрахунку бажаного обсягу прибутку за певних обсягів виробництва та реалізації продукції; її застосовують для визначення цін на принципово нові товари, що не мають аналогів, продукцію, яку виробляють на разові замовлення, товари, попит на які постійно перевищує їх пропозицію.

Цінова стратегія “зняття вершків” застосовна до нових, унікальних товарів, які не мають аналогів на даному ринку.

Цінова стратегія проникнення доцільна для просування нових товарів на ринок, на якому вже продають аналогічну продукцію. Для захоплення частки ринку, стимулювання попиту на новий товар підприємство встановлює ціни, які на 10–20 % нижчі, ніж у конкурентів, а потім поступово підвищує ціни, але так, щоб це не заважало подальшому зростанню продажу та виробництва.

SPACE-аналіз (*strategic position and action evaluation* — оцінювання стратегічного положення та дій) — комплексний метод аналізу позицій на ринку та добору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств середнього й малого бізнесу.

SWOT-аналіз — методика комплексного вивчення зовнішніх загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін підприємства. На його основі приймаються обґрунтовані рішення щодо розробки місії, стратегічних цілей і добору стратегії розвитку. Назва методу утворено як аббревіатуру англійських слів: *S (strengths)* — сильні сторони, *W (weaknesses)* — слабкі сторони, *O (opportunities)* — можливості, *T (threats)* — загрози.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Авдашева С. Б.* Хозяйственные связи в российской промышленности: проблемы и тенденции последнего десятилетия. — М.: ГУВШЭ, 2000. — 186 с.
2. *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Е&М, 1996. — 208 с.
3. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985. — 397 с.
4. *Алексеева М.* Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 248 с.
5. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. — 416 с.
6. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
7. *Балабанов И. Т.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2000. — 208 с.
8. *Бізнес-менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л. І. Федулової.* — К.: Наук. світ, 2002.
9. *Бланк И. А.* Стратегия и тактика управления финансами. — К.: МП “ИТЕМ” ЛТД; СП “АДЕФ-Україна”, 1996. — 534 с.
10. *Бланк И. А.* Финансовый менеджмент: Учеб. курс. — К.: Ника-Центр; Эльга, 2001. — 528 с.
11. *Богданов А.* Тектология. Всеобщая организационная наука. — М.: Экономика, 1989. — 304 с.
12. *Бодди Д., Пейтон Р.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999. — 816 с.
13. *Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна.* — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Ин-т новой экономики, 1997. — 864 с.
14. *Бородин В. А.* Стратегия управления инновационной фирмой: Монография. — Новосибирск: ЭКО, 1996. — 164 с.

15. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 175 с.
16. *Винокуров В. А.* Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 176 с.
17. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — М.: Изд-во МГУ, 1995. — 416 с.
18. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: Учебник. — М.: Гардарики, 2000. — 292 с.
19. *Гаркавенко С. С.* Маркетинг: Підручник. — К.: Лібра, 2002. — 705 с.
20. *Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х.* Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 662 с.
21. *Градов А. П.* Стратегия экономического управления предприятием. — СПб.: Спец. л-ра, 1993. — 410 с.
22. *Гринев В. Ф.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 148 с.
23. *Гуияр Ф., Келли Дж.* Преобразование организации: Пер. с англ. — М.: Дело. — 2000. — 376 с.
24. *Даниелс Дж. Д., Радеба Ли Х.* Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: Пер с англ. — 6-е изд. — М.: Дело ЛТД, 1994. — 784 с.
25. *Дмитренко Г. А.* Стратегический менеджмент для посттоталитарных стран: Конспект лекций. — К.: МАУП, 1998.
26. *Дмитренко Г. А.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации. — К.: МАУП, 1998. — 186 с.
27. *Дойль Я.* Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999. — 560 с.
28. *Друкер П. Ф.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1992. — 314 с.
29. *Евенко Л. И.* Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. — М.: Наука, 1983. — 352 с.
30. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997. — 607 с.
31. *Ефремов Б.* Стратегия бизнеса. — М.: Финпресс. 1998 — 192 с.
32. *Журавлева Л. А.* Стратегический менеджмент: принципы и методы: Учеб. пособие по разработке и реализации стратегии. — Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. — 267 с.

33. *Забелин П. В., Мойсеева Н. К.* Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — М.: Информ.-внедренч. центр “Маркетинг”, 1997. — 195 с.
34. *Зенгер Х.* Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать. — М.: Прогресс, 1996. — 384 с.
35. *Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В.* Стратегическое управление и анализ эффективности инвестиций. — М.: Филинь, 1996. — 310 с.
36. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1971. — 240 с.
37. *Кныш М. И., Перекатов В. А., Тютиков Ю. И.* Стратегическое планирование инвестиционной деятельности: Учеб. пособие. — СПб.: Изд. дом “Бизнес-пресса”, 1998. — 315 с.
38. *Козаченко А.* Механизм стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами промышленности. — Донецк: Ин-т экономики промышленности НАНУ, 1998. — 710 с.
39. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. — М.: Прогресс, 1987. — 384 с.
40. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999. — 896 с.
41. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией. — М.: Рус. деловая л-ра, 1998. — 768 с.
42. *Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.* Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2003. — 296 с.
43. *Куденко Н. В.* Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1998. — 152 с.
44. *Ламбен Ж. Ж.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фр. — СПб.: Наука, 1996. — 590 с.
45. *Лунев В. Л.* Тактика и стратегия управления фирмой: Учеб. пособие. — М.: Фин-пресс; НГАЭиУ, 1997. — 356 с.
46. *Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М.* Бизнес-коммуникации. — СПб.: Питер, 2001. — 686 с.
47. *Люкишинов А. Н.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для Вузов. — М.: ЮНИТИ, 2000. — 375 с.
48. *Макарова Г. Л.* Организация финансово-промышленных групп. — М.: Финанстатинформ, 1998. — 158 с.
49. *Маркова В. Д., Кузнецова С. А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сиб. соглашение, 1999. — 287 с.

50. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
51. *Микрюков В. Ю.* Теория взаимодействия экономических субъектов. — М.: Вузовская книга, 1999. — 93 с.
52. *Мильнер Б. З.* Теория организаций. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 336 с.
53. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.
54. *Мовсесян А. Г.* Интеграция банковского и промышленного капитала: современные мировые тенденции и проблемы развития в России. — М.: Финансы и статистика, 1997.
55. *Мурашко М. И.* Менеджмент персоналу. — К.: Знання, 2002. — 311 с.
56. *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000. — 448 с.
57. *Оберемчук В. Ф.* Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. — К.: МАУП, 2000. — 128 с.
58. *Осовська Г. В.* Комунікації в менеджменті: Курс лекцій. — К.: Кондор, 2003. — 128 с.
59. *Пономаренко В. С.* Стратегічне управління підприємством. — Х.: Основа, 1999. — 620 с.
60. *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ. — М.: Междунар. отношения, 1993. — 664 с.
61. *Портер М.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1997. — 336 с.
62. *Поспелов Д. А.* Ситуационное управление. Теория и практика. — М.: Наука, 1986. — 352 с.
63. *Примак Т. О.* Маркетинг: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2004. — 228 с.
64. *Редченко К. И.* Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. — 2-ге вид., доповн. — Л.: Новий світ — 2000, 2003. — 272 с.
65. *Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур, В. В. Шапиро, С. А. Титов, Л. В. Элькин /* Под ред. И. И. Мазура: Справ. пособие. — М.: Высш. шк., 2000. — 587 с.
66. *Сладкевич В. П., Чернявский А. Д.* Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. — 3-е изд. — К.: МАУП, 2000. — 152 с.

67. *Современный бизнес: Учебник: В 2 т.: Пер. с англ. / Д. Речмен, М. Мескон, К. Боуви, Д. Тилл. — М.: Республика, 1995.*
68. *Соколенко С. І. Глобалізація і економіка України. — К.: Логос, 1999. — 568 с.*
69. *Спивак В. А. Корпоративная культура. — СПб.: Питер, 2001. — 345 с.*
70. *Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб.: Питер, 2000. — 416 с.*
71. *Стерлин А. Р., Тулин И. В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. — М.: Наука, 1990. — 200 с.*
72. *Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. — М.: Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”, 1998. — 440 с.*
73. *Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А. П. Градова. — СПб.: Спец. л-ра, 1993. — 367 с.*
74. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 1998. — 576 с.*
75. *Тренев Н. Н. Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. — М.: ПРИОР, 2000. — 288 с.*
76. *Уильямсон О. И. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка: Пер. с англ. // Теория фирмы / Под ред. В. М. Гальперина. — СПб.: Экон. шк., 1995. — С. 33–53.*
77. *Управление персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — 423 с.*
78. *Уткин Э. А., Морозов Г. И., Морозова Н. И. Инновационный менеджмент. — М.: Акалис, 1996. — 208 с.*
79. *Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. — СПб.: Питер, 2002. — 400 с.*
80. *Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М. — 2000. — 312 с.*
81. *Фатхутдинов Р. А. Организация производства: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 672 с.*
82. *Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов. — М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 1999. — 304 с.*
83. *Федоренко В. Г. Инвестиційний менеджмент: Навч. посіб. — 2-ге вид., доповн. — К.: МАУП, 2001. — 280 с.*

84. *Федоренко В. Г.* Инвестознавство: Підручник. — 2-ге вид., перероб. — К.: МАУП, 2004. — 480 с.
85. *Холл Р. Х.* Организации: структуры, персонал, результаты. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.
86. *Хоминич И. П.* Финансовые стратегии компании: Науч. издание. — М.: Изд-во Рос. экон. академии, 1998. — 156 с.
87. *Хостинг А.* Курс предпринимательства: Практ. пособие: Пер. с англ. — М.: Междунар. отношения, 1993. — 315 с.
88. *Храброва И. А.* Корпоративное управление: вопросы интеграции. — М.: Альпина, 2000. — 198 с.
89. *Хэй Д., Моррис Д.* Теория организации промышленности: В 2 т. — СПб.: Экон. шк., 1999. — Т. 1. — 384 с.
90. *Чандлер А.* Стратегия и структура: Пер. с англ. — М.: Мир, 1988. — 464 с.
91. *Черныш Е.* Прогнозирование и планирование: Учеб. пособ. — М.: Приор, 1999. — 176 с.
92. *Шенделл Д., Хаттен К.* Политика бизнеса или стратегический менеджмент. — М.: Дело, 1998. — 377 с.
93. *Шериньова З. Є., Оборська С. В.* Стратегічне управління: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 1999. — 384 с.
94. *Щёкин Г. В.* Как эффективно управлять людьми. — К.: МАУП, 1999. — 400 с.
95. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 4-е изд., исправл. — К.: МАУП, 2002. — 280 с.
96. *Щёкин Г. В.* Теория кадровой политики: Монография. — К.: МАУП, 1997. — 176 с.
97. *Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова.* — СПб.: Спец. л-ра, 1996. — 284 с.
98. *Юданов А. Ю.* Конкуренция: теория и практика: Учеб.-метод. пособие. — М.: Акалис, 1996. — 272 с.



ПЕРЕДМОВА	3
ЧАСТИНА I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	5
Розділ 1. Загальна характеристика стратегічного менеджменту	5
1.1. Сутність і особливості стратегічного менеджменту	5
1.2. Порівняльна характеристика стратегічного й оперативного управління	7
1.3. Зміст і структура стратегічного менеджменту	8
1.4. Рівні розробки стратегії в організації	10
1.5. Переваги та обмеження стратегічного управління	13
<i>Контрольні питання та завдання</i>	14
<i>Контрольні тести</i>	14
Розділ 2. Еволюція стратегічного управління	17
2.1. Етапи розвитку стратегічного управління.....	17
2.2. Наукові підходи до визначення ролі та змісту стратегічного управління	18
2.2.1. Дизайнерський підхід	19
2.2.2. Формальний підхід	20
2.2.3. Аналітичний підхід	21
2.2.4. Підприємницький підхід	22
2.2.5. Навчальний підхід.....	23
2.2.6. Політичний підхід	25
2.2.7. Трансформаційний підхід.....	27
<i>Контрольні питання та завдання</i>	28
<i>Контрольні тести</i>	29
Розділ 3. Організація як об'єкт стратегічного управління	32
3.1. Поняття й загальні характеристики організації.....	32
3.2. Класифікація організацій	34
3.3. Закони функціонування та розвитку організації	35
3.4. Етапи розвитку організації.....	36

3.5. Властивості організації як системи	38
3.6. Рекомендації щодо застосування системного підходу в стратегічному управлінні організацією	41
<i>Контрольні питання та завдання</i>	42
<i>Контрольні тести</i>	43

Розділ 4. Конкурентні переваги організації як основа стратегії	45
4.1. Сутність і роль конкурентних переваг у процесі стратегічного управління	45
4.2. Типи конкурентних переваг	47
4.2.1. Конкурентоспроможність персоналу	47
4.2.2. Конкурентоспроможність товару	48
4.2.3. Конкурентоспроможність організації	49
4.2.4. Конкурентоспроможність галузі	52
4.2.5. Складові конкурентоспроможності регіону та країни	53
4.3. Методи аналізу конкурентних переваг	54
4.3.1. Бенчмаркінг (порівняльний конкурентний аналіз)	55
4.3.2. Метод аналізу профілю об'єкта	57
4.3.3. Метод GAP-аналізу	57
4.3.4. Метод LOTS-аналізу	58
<i>Контрольні питання та завдання</i>	59
<i>Контрольні тести</i>	59

ЧАСТИНА ІІ. ТИПИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ..... 62

Розділ 5. Стратегії щодо продукту	63
5.1. Стратегія низьких витрат.....	63
5.1.1. Економічна сутність і типи витрат підприємства	63
5.1.2. Зміст і умови застосування стратегії низьких витрат	67
5.1.3. Концепція ланцюга цінностей	68
5.1.4. Способи зменшення витрат	70
5.1.5. Ризики застосування стратегії низьких витрат	74
5.2. Стратегія диференціації	74
5.2.1. Сутність і умови застосування стратегії	74

5.2.2. Напрями диференціації.....	76
5.2.3. Переваги та ризики стратегії диференціації	79
5.3. Стратегія фокусування (спеціалізації)	81
5.3.1. Сутність і умови застосування стратегії фокусування.....	81
5.3.2. Варіанти стратегії фокусування.....	81
5.3.3. Переваги та ризики стратегії фокусування.....	82
<i>Контрольні питання та завдання</i>	83
<i>Контрольні тести</i>	84
Розділ 6. Стратегії інтеграції	87
6.1. Сутність і мотиви інтеграції підприємств.....	87
6.2. Еволюція інтеграційних процесів у США та країнах Західної Європи	89
6.3. Типи стратегій інтеграції.....	91
6.4. Основні способи захисту компаній від поглинання	95
6.5. Організаційні форми інтеграції підприємств	97
6.5.1. Картель.....	98
6.5.2. Синдикат	99
6.5.3. Пул.....	99
6.5.4. Асоціація.....	100
6.5.5. Корпорація.....	101
6.5.6. Консорціум	104
6.5.7. Трест.....	106
6.5.8. Концерн.....	107
6.5.9. Конгломерат	110
6.5.10. Холдинг.....	112
6.5.11. Фінансово-промислова група	113
6.5.12. Стратегічний альянс.....	115
6.5.13. Кейрецу	117
6.6. Переваги та ризики стратегії інтеграції	118
<i>Контрольні питання та завдання</i>	120
<i>Контрольні тести</i>	120
Розділ 7. Стратегії диверсифікації	123
7.1. Сутність і умови проведення диверсифікації.....	123
7.2. Типи стратегій диверсифікації.....	125
7.3. Способи проникнення в іншу галузь	128
7.4. Проблема подолання галузевих бар'єрів при диверсифікації.....	129

7.5. Стратегічні підходи до управління диверсифікованою компанією	132
7.6. Переваги та слабкі сторони стратегії диверсифікації	133
<i>Контрольні питання та завдання</i>	134
<i>Контрольні тести</i>	135
Розділ 8. Конкурентні стратегії організацій	138
8.1. Стратегії підприємств залежно від розвитку галузевого ринку	138
8.1.1. Стратегії підприємств на нових галузевих ринках	139
8.1.2. Стратегії підприємств на зрілих галузевих ринках	140
8.1.3. Стратегії підприємств на неперспективних ринках	142
8.2. Стратегії підприємств залежно від частки галузевого ринку	145
8.2.1. Стратегії лідерів галузевого ринку	146
8.2.2. Стратегії підприємств – переслідувачів лідерів	148
8.2.3. Стратегії послідовників	150
8.2.4. Стратегії підприємств-аутсайдерів	152
<i>Контрольні питання та завдання</i>	153
<i>Контрольні тести</i>	153
Розділ 9. Міжнародні стратегії	156
9.1. Мотиви та ризики виходу на міжнародні ринки	156
9.2. Типи міжнародних стратегій за способами проникнення на зарубіжні ринки	157
9.2.1. Стратегія непрямого експорту	158
9.2.2. Стратегія прямого експорту	158
9.2.3. Стратегія ліцензування	159
9.2.4. Стратегія створення спільного підприємства	163
9.2.5. Стратегія прямого інвестування	164
9.3. Типи міжнародних стратегій за ступенем пристосування до умов зарубіжних ринків	165
9.3.1. Багатонаціональна стратегія	165
9.3.2. Глобальна стратегія	167
<i>Контрольні питання та завдання</i>	168
<i>Контрольні тести</i>	169

ЧАСТИНА III. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ	171
Розділ 10. Фінансова стратегія підприємства	171
10.1. Сутність і роль фінансової стратегії.....	171
10.2. Процес розробки та реалізації фінансової стратегії	172
10.3. Операційні фінансові стратегії	175
10.3.1. Кредитна стратегія підприємства	175
10.3.2. Стратегія формування оборотних активів підприємства	178
10.3.3. Емісійна стратегія підприємства.....	179
10.3.4. Дивідендна стратегія підприємства	182
10.3.5. Стратегія управління фінансовими ризиками.....	186
<i>Контрольні питання та завдання</i>	190
<i>Контрольні тести</i>	190
Розділ 11. Маркетингова стратегія підприємства	193
11.1. Сутність, особливості та загальна класифікація маркетингових стратегій	193
11.2. Стратегії управління ринковим попитом	196
11.3. Стратегії сегментації ринку.....	199
11.4. Товарні стратегії підприємства	201
11.4.1. Маркетингові стратегії залежно від типу товару.....	202
11.4.2. Стратегії управління товарним асортиментом	207
11.4.3. Маркетингові стратегії на різних етапах життєвого циклу товару	209
11.4.4. Марочні стратегії підприємства	212
11.5. Цінові стратегії підприємства	215
11.6. Збутові стратегії підприємства	224
11.7. Стратегії організації сервісу.....	229
11.8. Комунікаційні стратегії	230
<i>Контрольні питання та завдання</i>	238
<i>Контрольні тести</i>	239
Розділ 12. Стратегія виробництва	241
12.1. Сутнісні характеристики та роль стратегії виробництва в досягненні цілей організації.....	241
12.2. Типи стратегій виробництва.....	244
12.2.1. Стратегії концентрації, спеціалізації та комбінування виробництва	244

12.2.2. Стратегії одиничного, серійного, масового та безупинного виробництва	247
12.2.3. Стратегія постійного вдосконалення продукції та процесів.....	251
12.2.4. Стратегія скорочення тривалості виробничого циклу	252
12.2.5. Стратегія автоматизації виробничих процесів ...	254
12.2.6. Стратегії управління матеріальними потоками у виробництві.....	255
12.3. Організаційні механізми реалізації стратегії виробництва	257
12.3.1. Розробка виробничої програми	257
12.3.2. Визначення виробничої потужності підприємства	261
12.3.3. Контроль виконання виробничої програми.....	262
12.3.4. Формування виробничої структури підприємства	264
<i>Контрольні питання та завдання</i>	269
<i>Контрольні тести</i>	270
Розділ 13. Кадрова стратегія	273
13.1. Сутність і роль кадрової стратегії в розвитку організації.....	273
13.2. Типи кадрових стратегій	276
13.3. Служба управління персоналом підприємства як інструмент реалізації кадрової стратегії	286
13.3.1. Місце служби управління персоналом у структурі організації	286
13.3.2. Варіанти структури служби управління персоналом.....	288
13.4. Проблема ефективності кадрової стратегії.....	291
<i>Контрольні питання та завдання</i>	294
<i>Контрольні тести</i>	294
Розділ 14. Інноваційна стратегія	297
14.1. Сутність, особливості та роль інноваційної стратегії в розвитку організації	297
14.2. Типи інноваційних стратегій	300
14.3. Послідовність розробки та реалізації інноваційної стратегії	308

14.4. Організаційні механізми та форми реалізації інноваційних стратегій	312
14.4.1. Бізнес-інкубатори.....	315
14.4.2. Венчурні фірми	316
14.4.3. Технопарки	318
14.4.4. Технополіси	321
<i>Контрольні питання та завдання</i>	<i>324</i>
<i>Контрольні тести.....</i>	<i>324</i>
Розділ 15. Інвестиційна стратегія	327
15.1. Сутність і особливості інвестиційної стратегії	327
15.2. Типи інвестиційних стратегій	328
15.2.1. Стратегії реального та фінансового інвестування	329
15.2.2. Інвестиційні стратегії прибутку та зростання.....	331
15.2.3. Стратегії прямого та непрямого інвестування	331
15.2.4. Стратегії фінансування інвестиційних проєктів.....	332
15.3. Процес розробки стратегії реального інвестування	333
15.4. Процес розробки стратегії фінансового інвестування	337
<i>Контрольні питання та завдання</i>	<i>341</i>
<i>Контрольні тести.....</i>	<i>342</i>

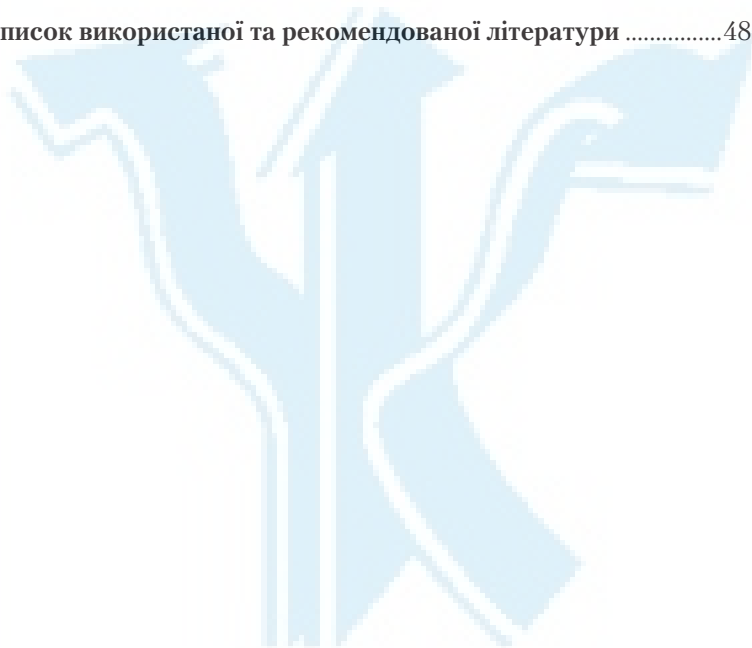
ЧАСТИНА IV. ПРОЦЕС РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ..... 345

Розділ 16. Аналіз середовища	345
16.1. Аналіз макрооточення підприємства	346
16.2. Аналіз галузевого ринку.....	349
16.2.1. Економічні характеристики галузевого ринку.....	349
16.2.2. Вивчення ступеня впливу конкурентних сил у галузі.....	351
16.2.3. Аналіз рушійних сил змін галузевого ринку	354
16.2.4. Визначення стратегічних груп конкурентів у галузі.....	355
16.2.5. Визначення ключових факторів успіху в галузі.....	357
16.3. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства	359
16.4. Технології проведення стратегічного аналізу середовища.....	361

16.4.1. SWOT-аналіз.....	362
16.4.2. Прогнозування	366
16.4.3. SPACE-аналіз	368
16.4.4. Метод СОП (стратегічного оцінювання підприємства)	371
<i>Контрольні питання та завдання</i>	374
<i>Контрольні тести</i>	374
Розділ 17. Розробка місії та стратегічних цілей організації	377
17.1. Сутність і роль місії у визначенні пріоритетів розвитку підприємства	377
17.2. Зміст місії організації	382
17.3. Рекомендації щодо організації процесу формулювання місії	383
17.4. Визначення стратегічних цілей	385
17.5. Дерево цілей організації	389
<i>Контрольні питання та завдання</i>	392
<i>Контрольні тести</i>	393
Розділ 18. Оцінювання та добір стратегії	396
18.1. Аналіз поточної стратегії.....	396
18.2. Аналіз стратегічного портфеля компанії.....	396
18.2.1. Матриця “зростання — частка ринку” БКГ	397
18.2.2. Матриця “зростання ринку — конкурентні позиції підприємства”	399
18.2.3. Матриця “товари — ринки” І. Ансоффа.....	401
18.2.4. Матриця “General Electric / McKinsey”	402
18.3. Добір нової стратегії	407
<i>Контрольні питання та завдання</i>	408
<i>Контрольні тести</i>	409
Розділ 19. Реалізація стратегії	412
19.1. Послідовність реалізації стратегії.....	412
19.2. Подолання спротиву стратегічним змінам	413
19.3. Реорганізація структури управління	415
19.3.1. Стратегічні переваги та недоліки різних типів організаційних структур управління	415
19.3.2. Послідовність приведення організаційної структури у відповідність до стратегії	420

19.4. Контроль реалізації стратегії.....	422
<i>Контрольні питання та завдання</i>	426
<i>Контрольні тести</i>	427

Підсумкові тести з курсу “Стратегічний менеджмент організацій”	430
Термінологічний словник	451
Список використаної та рекомендованої літератури	480



МАУП

Course book is based on the author's lectures according to curriculum of the discipline 'Strategic management'.

It concerns theoretical basis of strategic management, content and specifics of main and fundamental strategies of organization development, and also process of its developing and realizing.

For students of high educational establishments, who study management-oriented disciplines and for everybody interested in questions of strategic management of organizations.

Навчальне видання
Сладкевич Володимир Петрович
СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ОРГАНІЗАЦІЙ

Підручник

Educational edition
Sladkevych, Volodymyr P.
STRATEGIC MANAGEMENT
OF ORGANIZATIONS
Course book

Відповідальний редактор *С. Г. Рогузко*
Редактор *С. Г. Атаєва*
Коректор *А. А. Карпова*
Комп'ютерне верстання *Н. М. Музиченко, Т. Г. Замура*
Оформлення обкладинки *С. В. Бичков*

Підп. до друку 03.12.07. Формат 60×84/₁₆. Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 28,9. Обл.-вид. арк. 31,0. Тираж 2600 пр. Зам. № ??

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»
03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*

ПП «Видавництво «Фенікс»
03680 Київ-680, вул. Шутова, 136