

В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
для студентів вищих навчальних закладів*

Київ
«Центр учбової літератури»
2012

УДК 65.012(075.8)
ББК 65.290-2я73
П 59

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
(Лист № 1/11-1953 від 11.03.2011 р.)*

Рецензенти:

Лена Р. М. – доктор економічних наук, професор;
Череп А. В. – доктор економічних наук, професор;
Семенов А. Г. – доктор економічних наук, професор.

Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А.

П 59 Стратегічне управління. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

ISBN 978-611-01-0315-2

У посібнику викладено основні питання, що розкривають сутність стратегічного управління як філософії управлінської діяльності за умов ринкових відносин та конкуренції. Основну увагу приділено місцю та ролі стратегічного управління в загальному менеджменті організацій, а також сутності та забезпеченню стратегічного управління організацією.

Для студентів економічних та управлінських спеціальностей вищих навчальних закладів.

УДК 365.012(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-611-01-0315-2

© Порохня В. М., Безземельна Т. О.,
Кравченко Т. А., 2012.
© Центр учбової літератури, 2012.

Зміст

Передмова	5
Глава I. МІСЦЕ І РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАГАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ	6
Тема 1. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях	6
1.1. Еволюція систем планування	6
1.2. Сутність стратегічного управління	15
1.3. Модель стратегічного управління	20
<i>Завдання для самоконтролю</i>	23
Тема 2. Середовище господарської організації	24
2.1. Сутність і основні характеристики зовнішнього (макро-) і внутрішнього (мікро-) середовища підприємства	24
2.2. Моделі зовнішнього середовища	28
2.3. Методи і показники, застосовувані для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища	31
<i>Завдання для самоконтролю</i>	39
Тема 3. Оцінювання конкурентоспроможності організації	48
3.1. Модель галузевої конкуренції М. Портера	48
3.2. Аналіз споживачів	53
3.3. Конкурентний потенціал підприємства	57
3.4. Вивчення постачальників фірми-виробника	63
<i>Завдання для самоконтролю</i>	65
Тема 4. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації	68
4.1. Визначення стратегічного балансу і сутність SWOT-аналізу	68
4.2. Прогнозування в системі СУ. Функції і методи прогнозування	71
4.3. Необхідність і особливості застосування методів прогнозування для підприємств України	78
<i>Завдання для самоконтролю</i>	82
Глава II. СУТНІСТЬ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	83
Тема 1. Стратегічне планування в організації	83
1.1. Сутність, мета і принципи стратегічного планування. Етапи стратегічного планування	83

1.2. Місія підприємства. Стратегічні цілі	86
1.3. Сутність стратегій. Стратегічний набір і його розробка	88
1.4. Стратегічні плани, їхня структура і показники. Стратегічні програми і проекти	94
<i>Завдання для самоконтролю</i>	97
Тема 2. Організаційне забезпечення стратегічного управління	98
2.1. Вплив структури організації на ефективність функціонування системи стратегічного управління	98
2.2. Сутність стратегічної інформації, її джерела і методи одержання	104
2.3. Роль контролю в реалізації стратегії.	110
<i>Завдання для самоконтролю</i>	116
Тема 3. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління	116
3.1. Організаційна культура і стиль управління	116
3.2. Мотивація і її роль у формуванні «стратегічної поведінки» персоналу	125
3.3. Проведення стратегічних змін	126
<i>Завдання для самоконтролю</i>	130
Тема 4. Фінансова оцінка обраної стратегії	131
4.1. Фінансова оцінка обраної стратегії.	131
4.2. Класифікація ризиків	141
4.3. Кількісна та якісна оцінка економічного ризику	142
<i>Завдання для самоконтролю</i>	151
Тема 5. Види конкурентних стратегій	154
5.1. Принцип стратегічних кривих в теорії стратегічного управління	154
5.2. Загальні характеристики глобальних стратегій	158
5.3. Характеристика та особливі умови використання портфельних стратегій.	162
5.4. Характеристика функціональних стратегій, умови використання	166
<i>Завдання для самоконтролю</i>	177
Глосарій	181
Контрольний тест з дисципліни	186
Рекомендована література	221

ПЕРЕДМОВА

Починаючи з 70-х років ХХ ст. почався докорінний злом традиційних концепцій управління, що було викликано різкими змінами зовнішнього середовища діяльності фірм: загостренням конкуренції, високими темпами технологічних і структурних зрушень, насиченням ринків товарами, зростанням ролі держави тощо. Зовнішнє середовище підприємств набуло високого динамізму, нестабільності, невизначеності і виявило непридатність раніше вживаних методів планування. Необхідно було змінити початковий принцип: йти не від минулого до майбутнього, а від майбутнього до теперішнього.

Аналізуючи економічну ситуацію в Україні, слід зазначити, що істотні поліпшення, як в народному господарстві, так і в промисловій політиці поки що не відбулися. Старі методи економічного управління підприємствами, які виправдали себе в колишніх умовах планового господарювання, втратили ефективність, а нові ще в достатній мірі не розроблені ні на рівні країни, ні на рівні підприємства. Проблеми стратегічного управління розвитком підприємств займають все більше місця в теоретичних дослідженнях і практичній діяльності менеджерів. Однією з самих недосліджених є проблема побудови адаптованих до національних умов організаційно-економічних і управлінських механізмів формування і реалізації стратегії розвитку підприємства.

Теоретичні основи стратегічного управління, розроблені західними вченими, далеко не повною мірою відповідають реаліям вітчизняних соціально-економічних відносин. В Україні протягом останнього десятиліття, з погляду на кризові процеси економіки в цілому, більшість організацій, як і більшість виробничих підприємств, змушені були застосовувати захисну очікувальну стратегію управління, направлену на збереження ролі і впливу організації на ринках збуту продукції. Проте постійно можна спостерігати в діях організацій відсутність стратегічності, що і приводить їх до поразки в конкурентній боротьбі. Подолання спаду в українській економіці напряму залежить від того, як скоро будуть засвоєні передові методи управління.

Глава I

МІСЦЕ І РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАГАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Тема 1. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях

1.1. Еволюція систем планування

Фірма (ділове підприємство) — історично вдала і дійова форма соціальної організації, що з'явилася у середині XIX ст. (США). У процесі функціонування перед фірмою поставали різні проблеми, що в остаточному підсумку позначалося на зміні систем управління. До основної об'єктивної проблеми змін варто віднести постійно зростаючу нестабільність (непередбачуваність, новизна, складність) зовнішнього середовища, що вимагало розробки усе більш складних і деталізованих систем управління. Виділяють чотири етапи розвитку корпоративного планування: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування і стратегічний менеджмент [1] (табл. 1).

Таблиця 1

ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ

Передбачуваність майбутнього	Система управління	Складові системи управління
Майбутнє — повторення минулого (1900—1930 рр.)	Управління на основі контролю	— довідники та інструкції; — фінансовий контроль
Майбутнє, передбачуване шляхом екстраполяції (1930—1970 рр.)	Управління на основі екстраполяції	— складання поточних бюджетів; — складання бюджетів капіталовкладень; — цільове управління; — довгострокове планування
Передбачувані тільки проблеми і нові можливості (1950—1990 рр.)	Управління на основі передбачення змін	— стратегічне планування; — вибір стратегічних позицій
Частково передбачувані слабкі сигнали із зовнішнього середовища фірми, несподівані зміни (1960—пот. ч.)	Управління на основі гнучких екстрених рішень	— управління на основі ранжирування стратегічних завдань; — управління за слабкими сигналами — управління в умовах несподіваних змін

Наведені в табл. 1 системи управління змінювали одна одну, ускладнювалися з врахуванням зростаючого рівня нестабільності і все менш передбачуваного майбутнього. Таким чином, склалося два типи систем:

1. Системи, пов'язані з визначенням позицій (довгострокове і стратегічне планування, управління за допомогою вибору стратегічних позицій), тобто такі, що визначають напрямок діяльності фірми в її оточенні;

2. Системи, пов'язані зі своєчасною реакцією (управління за сильними сигналами, за слабкими сигналами, в умовах несподіваних змін), тобто які «підказують» фірмі, як їй поводитися в умовах швидких і несподіваних змін у зовнішньому середовищі.

Кожна із систем управління — це механізми, що дають можливість приймати скоординовані й ефективні рішення в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища. Перераховані системи управління багато в чому мають схожий зміст, але якщо подивитися на них в історичному контексті, то можна побачити певні відмінності [11, с.30-31].

Для того, щоб зрозуміти передумови виникнення стратегічного управління (СУ) і його ідеологію, розглянемо основні епохи економічного розвитку країн на прикладі економіки США, починаючи з кінця минулого століття.

1. Управління на основі бюджетування.

Період з 80-х років минулого століття по 30-і нинішнього називають «епохою масового виробництва», що характеризується процесом формування інфраструктури масового виробництва. Основна задача, що стояла в цей період перед організаціями — максимізація об'ємів виробництва слабо диференційованого товару з мінімальними витратами. Її суть знайшла віддзеркалення відповіді Генрі Форда своїм торговим представникам: «Дайте їм її будь-якого кольору, лише б вона була чорною», — на їх пропозицію диференціювати продукцію. Йшлося про серійно вироблювану у той час модель «Т», яка завжди була чорного кольору. В цьому твердженні була логіка, оскільки у той час тільки чорна фарба могла достатньо швидко висихати на відкритому повітрі. Не дивлячись на одноманітність кольору, модель «Т» провандилася і продавалася у величезних для того часу кількостях, що було пов'язано з її відносно низькою ціною і стабільним попитом.

Період масового виробництва характеризувався чіткою розмежованою галузеві, стабільними і передбаченими перспективами зростання, унаслідок чого для організацій, як правило, була відсутня необхідність входити в інші галузі; підприємницький сектор функціонував достатньо автономно, з мінімальним втручанням з боку держави і сус-

пільства. У зв'язку з цим ідеологія управління ґрунтувалася на можливості екстраполяції поточних тенденцій і виражалася в бюджетуванні як основній технології планування [7, с. 8].

Бюджетно-фінансовий контроль тривалий час залишався головним інструментом управління ресурсами фірми в різних функціональних сферах її діяльності — виробництві, збуті, організації управління. Така система управління була орієнтована значною мірою на оперативний менеджмент. Перед фірмою виникало багато проблем, але складностей щодо перспектив розвитку майже не було. Основним управлінським інструментом були фінансові кошториси, за допомогою яких планувалися витрати організації. Фінансове планування являло собою процедуру складання річного бюджету. Такий вид формального планування одержав назву «розробка бюджетів», основне призначення якого — розподіл ресурсів, раціональна організація виробництва, координація і контроль діяльності підрозділів і організації в цілому. Хоча слід зазначити, що керівники вищого рівня управління, націлені на успіх фірми, формували уявлення, обговорювали і напрацьовували перспективні напрямки розвитку організацій. Стратегічні погляди «раціоналістів» полягали в такому:

- основою стратегії ділової організації має бути безупинне зростання і поглиблення спеціалізації виробництва;

- організаційну структуру варто будувати за функціональною ознакою;

- ефективний контроль — найважливіший елемент механізму управління;

- менеджери повинні бути компетентними в технології, організації виробництва й економіці, вміти діяти чітко й організовано.

Таким чином, відносна стабільність зовнішнього середовища і пильна увага керівництва до внутрішнього середовища організації дозволяли багатьом фірмам здійснювати діяльність без розробки формалізованих стратегій розвитку.

Період з 30-х по 50-ті називають «епохою масового збуту». Критичною точкою переходу став момент, коли пропозиція дешевої слабо диверсифікованої серійно вироблюваної продукції перевищила попит. В цей період впав попит на модель «форда» «Т». З проблемою збуту зіткнулися і інші виробники транспортних засобів, наприклад, «Дженерал Моторс». Саме ця компанія з'явилася в автомобілебудуванні піонером диверсифікації, почавши щорічно представляти на ринок нові моделі, що дозволило їй підняти попит на свою продукцію. Незабаром «Форд» також був вимушений наслідувати приклад «Дженерал Моторс».

Ця епоха характеризується перш за все прагненням виробників робити вплив на споживачів, використовуючи розширення номенклатури

вироблюваної продукції, удосконалення в організації збуту, інтенсифікацію рекламних зусиль. На цю епоху доводиться зародження маркетингу як філософії бізнесу, в основу якого була поставлена необхідність виявлення, прогнозу, формування і задоволення потреб клієнтів.

У переробних галузях перехід до цієї епохи відбувся дещо пізніше в порівнянні з галузями, що безпосередньо контактували з масовим споживачем. З погляду стабільності і передбаченості ця епоха може бути охарактеризована як епоха відносної стабільності і передбаченості. Переважаючої технології було довгострокове планування, що виражалось в товарному бюджетуванні. В це період починається процес посилення науково-технологічних досліджень. Найбільші американські компанії — «Дженерал Електрик», «Дюпон» і ін. — створюють могутні дослідницькі центри [7, с. 8—9].

2. Управління на основі екстраполяції (довгострокове планування).

Система бюджетно-фінансового планування була дійовим засобом визначення і контролю прибутковості фірми. Але їй були властиві істотні недоліки: фінансове планування мало короткостроковий характер (бюджети звичайно розроблялися на рік); основні показники бюджету відбивали стан внутрішньофірмової діяльності, а умови і проблеми зовнішнього середовища не враховувалися.

Однак у багатьох фірм виникла потреба в баченні перспективи розвитку. Об'єктивними причинами, що стимулювали інтерес до подовження планового горизонту і визначали появу методики довгострокового планування, стали зміни в умовах діяльності фірм у 50-х рр. ХХ ст. (наприклад, у США): високі темпи зростання товарних ринків; одногалузєва спеціалізація багатьох провідних компаній і відносно низький ступінь конкуренції між ними; висока передбачуваність напрямків розвитку економіки країни. Довгостроковий план дозволяв фірмі визначити реальні можливості її розвитку, ресурсні обмеження, виявити кількісні і якісні наслідки розвитку.

Система довгострокового планування (long-range planning) була першою серйозною спробою розробки стратегії фірми. В основу системи було покладено ідею розробки довгострокових прогнозів розвитку зовнішнього середовища, що використовувалися як вихідна база для постановки перспективних цілей фірми. Основним став прогноз продажів фірми на кілька років вперед. Контрольні цифри, подані в прогнозі продажів, використовувалися при розробці планів фірми з виробництва, маркетингу, матеріально-технічного забезпечення та ін.

Найбільш істотна відмінність довгострокового планування від процесу складання бюджету полягала в тому, що при довгостроковому

плануванні почали широко застосовувати методи визначення строків окупності інвестицій і вартості грошей у часі (метод дисконтування).

У системі довгострокового планування передбачається, що майбутнє може бути визначене на основі показників діяльності фірми в минулому шляхом екстраполяції. Екстраполяція — поширення встановлених у минулому тенденцій на майбутній період. Іншими словами, розробники довгострокового плану виходять з передумови, що в майбутньому умови діяльності фірми не погіршуватимуться (а може, навіть будуть кращими), а підсумки діяльності — кращими порівняно з минулим.

Довгострокове планування знайшло досить широке застосування як інструмент управління перспективним розвитком фірми в умовах стійко зростаючої економіки. Але при підвищенні складності і невизначеності зовнішнього середовища цей інструмент звичайно починає давати збої, що в остаточному підсумку призвело до появи такого інструмента управління фірмою як стратегічне планування. Однак слід зазначити, що концепція довгострокового планування привнесла певні позитивні результати в розвиток стратегічного планування. Так, керівники вищого рівня управління багатьох фірм, розробляючи та реалізуючи прогнози і довгострокові плани, переймалися ідеєю необхідності чітко бачити перспективу розвитку своїх фірм, здобували певний досвід у вирішенні найважливіших проблем розвитку фірм і пов'язуванні поточної діяльності з більш масштабними завданнями [11, с. 32—33].

З середини 50-х років починається «постіндустріальна епоха», охарактеризована англійським економістом Пітером Друкером як не «має закономірностей», яка продовжується по теперішній час.

Головними детермінантами нової епохи з'явилися прискорення темпів науково-технічного прогресу і новий рівень добробуту, досягнутий суспільством, породження зміни структури економіки і до деякої міри її ідеології (зростання частки послуг у ВВП, високий ступінь диференційованої продукції, посилення уваги до негативних форм прогресу — забрудненню навколишнього середовища, інфляція, монополізму, маніпуляції споживачами, зростанню чинника задоволеності індивідуумів від роботи і т. ін.), а також збільшення темпу протікання економічних процесів. Це значно ускладнило не тільки оперативне управління, але і управління з урахуванням майбутніх тенденцій за рахунок зниження ступеня визначеності. Ця епоха характеризується посиленням інтенсивності конкуренції в цілому і ускладненням її структури, що в сукупності із зростанням вартості робочої сили галузевої конкуренції, переділу ринку і т. ін., що може робити істотний вплив на

стан не тільки мікро-, але й макрочинників зовнішнього середовища організації.

Аналіз епох показує, що мало місце неухильне ускладнення структури зовнішнього середовища організації; прискорення темпів зміни параметрів зовнішнього середовища; зростання невизначеності параметрів зовнішнього середовища в часі. Ці чинники в сукупності зумовили ускладнення управління організаціями, особливо диверсифікованими концернами і конгломератами.

Ідеологія довгострокового управління прийнятна в тих випадках, коли майбутнє може бути передбачено шляхом екстраполяції тенденцій. Як правило, маються на увазі тенденції зростання і, вважається, що майбутнє не буде принаймні гірше минулого і теперішнього часу. При допущенні задовільної точності екстраполяції можна наперед розрахувати потребу в праці і капіталі; отже, основним інструментом довгострокового планування є бюджетування, тобто розробка довгострокових планів для всіх сфер діяльності організації, інтегральний представлений в бюджеті на квартал, рік, п'ятирічку. Тому довгострокове управління характерне для епохи масового виробництва і епохи масового збуту (хоча і у меншій мірі) [7, с. 9—10].

3. *Управління на основі передбачення змін (стратегічне планування).*

Період 60—70-х рр. ХХ ст. у розвитку американського внутрішньофірмового управління часто називають епохою стратегічного планування, що характеризується переходом від моделі «закритої організації» моделі «відкритої організації». З 70-х рр. цей термін стає звичним і в інших західних країнах. Головна відмінність між стратегічним і довгостроковим плануванням полягає різному розумінні керівництвом компаній ролі фактору зовнішнього середовища.

Основу системи стратегічного планування складав аналіз внутрішніх можливостей фірми зовнішніх конкурентних сил і споживачів, інших факторів що побічно впливають на стратегію фірми (політичних міжнародних, культурних, соціальних, економічних, технологічних тощо) та пошук шляхів найкращого використання внутрішніх можливостей з урахуванням зовнішніх обмежень [11, с. 34].

Ідеологія стратегічного управління базується на припущенні про неможливість з достатнім ступенем точності передбачати довгострокові тенденції, тому характерна для постіндустріальної епохи. Таким чином, СУ визначається як технологія управління в умовах підвищеної нестабільності чинників зовнішнього середовища і їх невизначеності в часі. В таблиці 2 представлені характеристики обох видів управління [7, с. 11].

Таблиця 2

**ХАРАКТЕРИСТИКИ ДОВГОСТРОКОВОГО
І СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Характеристика	Довгострокове управління	Стратегічне управління
основне призначення	максимізація прибутку	максимізація прибутку з урахуванням інтересів соціуму
основний спосіб досягнення	оптимізація використання внутрішніх ресурсів	встановлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним оточенням
важливість чинника часу	не найважливіший чинник	найважливіший чинник в конкурентній боротьбі
короткострокова оцінка ефективності	прибутковість	точність передбачення змін в зовнішньому середовищі і час адаптації до змін в зовнішньому середовищі, якість товарів і послуг
погляд на персонал	працівники — один з ресурсів організації	працівники — найважливіший ресурс організації

Аналіз причин виникнення невизначеності показує, що її основне джерело — науково-технічний прогрес (НТП), що приводить до прискорення економічних процесів.

НТП породжує нові технології або удосконалює існуючі. Інновації можна класифікувати по-різному, але в будь-якій класифікації знайдеться місце так званим «радикальним» і «поліпшуючим» інноваціям. Перші складають приблизно 15% від загального числа, а їх питома вага в збільшенні прибутку — 30%. Другі складають приблизно 75%, а їх питома вага в збільшенні прибутку складає 70%. Поліпшуючі інновації дозволяють відносно монотонно підвищувати продуктивність/ефективність технології. Параметри поліпшуючих інновацій достатньо добре прогнозуються в часі, в той час, як радикальні інновації є мало передбаченими як з тимчасової точки зору, так і з погляду їх можливих слідств.

Стратегічне управління як технологія ефективного управління в умовах підвищеної нестабільності і невизначеності чинників зовнішнього середовища стає особливо актуальною для організацій, що мають диверсифікований портфель сфер бізнесу, тобто що проводять товари і послуги різного функціонального призначення и/или діючих в різних сферах бізнесу.

Управління портфелем сфер бізнесу в умовах невизначеності чинників зовнішнього середовища і їх нестабільності в диверсифікованих організаціях ми називатимемо корпоративним стратегічним управлінням [7, с. 13].

Інтегральна особливість стратегічного планування полягала в тому, що внутрішньофірмове управління було переключено з внутрішніх (виробничо-технологічних) проблем на маркетинг і на розробку стратегії, що відповідає стану і тенденціям розвитку зовнішнього середовища і можливостям фірми.

Концепція сегментації, тобто виділення СБО, вплинула на формування системи стратегічного планування. СБО повинні були стати центральною ланкою і планування, і реалізації довгострокових стратегічних програм на відповідних ринках. Зазначені програми формувалися в ході багатокрокової процедури межрівневих погоджень. При цьому всередині корпорації ще довго зберігалось становище, що створилося в епоху довгострокового екстраполяційного планування. Проте формалізацію планового процесу і виділення в ньому таких обов'язкових елементів, як вибір місії для кожної СБО, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища та вибір стратегії на основі аналізу стратегічних альтернатив слід вважати великим досягненням західної управлінської думки. Таким чином, стратегічне планування привнесло значні зміни в процеси управління фірмами.

До основного недоліку стратегічного планування відносять те, що в майбутнє, за аналогією з довгостроковим плануванням, переносилися істотні параметри фірми, що вже були задані її минулим. Тобто реалізувався принцип довгострокового планування: «йти в майбутнє від минулого». Принцип стратегічного планування — «йти від майбутнього до сьогодення». У 70-х рр. ХХ ст. у ряді західних країн створилася ситуація, що ознаменувалася переходом від стратегічного планування до стратегічного менеджменту. До факторів, що визначали такий розвиток, звичайно відносять: істотне зростання динаміки і складності зовнішнього ринкового середовища фірм; усвідомлення реальної недостатньої ефективності стратегічного планування; нові підходи до розуміння і розробки стратегії, представлені в працях А. Чандлера, Г. Саймона, І. Ансоффа, Г. Мінцберга та ін.; поява нових методів вирішення стратегічних проблем, запропонованих консалтинговими фірмами.

Основна причина неефективності стратегічного планування добре ілюструється таким висловом: «...глибинні ідеї стратегічного планування потрапили в погано підготовлений ґрунт. Наслідком цього стало і нерозуміння в більшості фірм, які впровадили системи стратегічного планування, того, що ці системи стали найважливішою і невід'ємною частиною

механізму управління, яка багато в чому визначає характер його функціонування». Стратегічне планування стало одним з проміжних етапів удосконалювання систем управління корпораціями, на зміну якому прийшло стратегічне управління (strategic management) [11, с. 34—35].

Управління на основі гнучких екстрених рішень (стратегічний менеджмент). Перехід від стратегічного планування до стратегічного управління датується 1973 р., коли в США (м. Нешвілл) пройшла Перша міжнародна конференція зі стратегічного менеджменту. Стратегічне планування дуже формальне і сильно залежить від позиції фірми на ринку, динаміки її розвитку і потенціалу, використовуваних технологій і вироблених продуктів, поведінки конкурентів, стану економіки та ін. Тому перераховані реалії найчастіше не дозволяють фірмі вирватися за рамки вже заданих обмежень (параметрів, зобов'язань, залежностей від зовнішнього середовища, тенденцій). А на практиці більшість бізнес-ситуацій, з якими стикається фірма, вимагають реалізації не заздалегідь спланованих, а нестандартних дій. Тому успішні стратегії — це завжди вдаль стратегічне бачення менеджерів, тобто результат їхнього стратегічного мислення, але ніяк не стратегічне планування. Цю відмінність між стратегічним плануванням і стратегічним управлінням описано у роботі С.А. Попова: «Коли компанії зрозуміли різницю між плануванням і стратегічним мисленням, вони змогли повернутися до того, чим насправді має бути процес створення стратегії: спочатку — вловити будь-яку «стратегічність», що менеджер одержує з усіх своїх джерел (включаючи знання й інтуїцію зі свого індивідуального досвіду і практики інших фахівців організації, точні дані різних маркетингових досліджень і т. д.); а потім синтезувати «піймані» стратегічні моменти в цілісне бачення головного напрямку, за яким повинен розвиватися бізнес».

Отже, стратегічне планування не може і не повинне підмінювати собою стратегічне мислення, стратегічне бачення й у цілому систему стратегічного управління. Стратегічне планування є складовою частиною процесу розробки стратегій і, відповідно, невід'ємним елементом стратегічного управління [11, с. 35—36].

«Стратегічне управління — це таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей» [7, с. 11].

Практика бізнесу показує, що успішну стратегію не можна скопіювати і єдиної стратегії для всіх фірм не існує. Тому ефективне управ-

ління неодмінно вимагає від менеджерів стратегічного мислення й уміння розробляти і реалізовувати стратегію. Можливу схему підходу до побудови стратегії подано на рис. 1.

Стратегічне управління називають ринковим стратегічним управлінням (strategic market management). Включення в термін «стратегічне управління» слова «ринку» означає, що розробка стратегії повинна більшою мірою відштовхуватися від ринку і зовнішнього середовища, а не від внутрішньої орієнтації фірми. Тобто фірма повинна мати зовнішню орієнтацію (на споживачів, конкурентів та інші фактори зовнішнього середовища), реалізуючи маркетинговий, або ринковий підхід до управління. При цьому процес стратегічного управління має бути випереджальним, а не реактивним. Тому менеджерам треба намагатися впливати на події в зовнішньому середовищі і змінювати їх в інтересах фірми, а не просто реагувати на них.

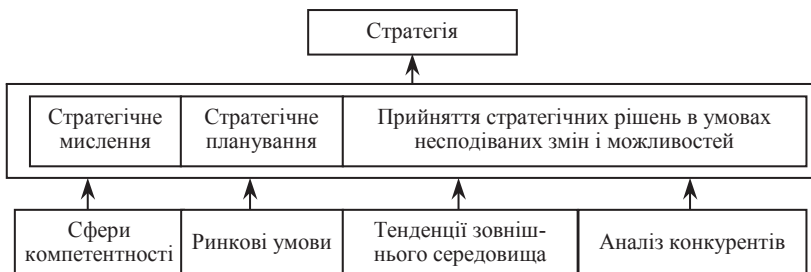


Рис. 1. Схема підходу до побудови стратегії

Слід зазначити, що можливості стратегічного управління не безмежні, і цей тип управління, як і всі інші, не універсальний для будь-яких ситуацій і завдань. Терміни «стратегічне управління» і «стратегічний менеджмент» використовуються надалі як синоніми [11, с. 37].

1.2. Сутність стратегічного управління

Стратегічне управління являє собою одну з підсистем менеджменту організацій, що виконує велику кількість завдань стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації і контролю реалізації стратегії організації.

Система стратегічного управління повинна давати відповіді на три найважливіших питання:

1. Яка місія і цілі організації?

2. Який існуючий і майбутній профіль бізнесу, яким займається організація?

3. Що керівництво має зробити, щоб забезпечити виконання місії і досягнення поставлених цілей?

Предмет стратегічного управління — базисні процеси в організації і за її межами, вишукування і нарощування стратегічного потенціалу організації.

Щоб скласти грамотне і містке уявлення щодо сутності стратегічного управління, звернемося до змісту первинної концепції стратегічного управління. Розробник цієї концепції Ігор Ансофф [1] пов'язує її з двома протилежними типовими стилями поведінки організацій: прирестним і підприємницьким.

Прирестний стиль спрямований на мінімізацію відхилень від традиційної поведінки як усередині організації, так і за її межами. Підприємницький стиль, що зустрічається набагато рідше, прагне до безупинної зміни досягнутого стану. Порівняльні характеристики цих двох типів організацій подано в табл. 3.

Таблиця 3

ПОРІВНЯННЯ ХАРАКТЕРИСТИК ОРГАНІЗАЦІЙ

Характеристики організації	Поведінка	
	Прирестна	Підприємницька
Цілі	Оптимізація прибутковості	Оптимізація потенціалу прибутковості
Шляхи досягнення цілей	Екстраполяція можливостей	Визначаються взаємодією минулих підходів одержання прибутку та якості управління
Обмеження	1. Із зовнішнього середовища організації 2. За внутрішніми можливостями	1. Здатність змінювати зовнішнє середовище 2. Здатність створити необхідні спеціальності 3. Здатність сприймати різні способи поведінки
Система заохочень та стягнень	1. Заохочення за стабільність, ефективність 2. Заохочення за минулу діяльність	1. Заохочення за творчість, ініціативу 2. Стягнення за відсутність ініціативи
Інформація	1. Внутрішня: діяльність 2. Зовнішня: довгостроковий обсяг можливостей	1. Внутрішня: можливості 2. Зовнішня: глобальний обсяг можливостей
Проблема	Повторювана, знайома	Неповторювана, нова

Закінчення табл. 3

Характеристики організації	Поведінка	
	Прирістна	Підприємницька
Стиль керівництва	1. Популярність 2. Установлення єдності підходів	1. Наявність ризикованих дій 2. Надихає людей на сприйняття змін
Організаційна структура	1. Стабільна або така, що розширюється 2. Діяльність організована відповідно до процесу переробки ресурсів 3. Прагнення до економії в масштабах виробництва 4. Види діяльності співвіднесені слабо	1. Гнучка структурно мінлива 2. Діяльність організована відповідно до проблем 3. Види діяльності жорстко співвіднесені
Рішення управлінських проблем: а) визначення необхідності дій	1. Реакція на відповідь на нову проблему 2. Із запізненням щодо появи проблеми	1. Активний пошук можливостей 2. Передбачення проблеми
б) пошук альтернативи	1. Орієнтація на минулий досвід 2. Незначні відхилення від статус-кво 3. Розглядається єдина альтернатива	1. Творчий пошук 2. Великі відхилення від статус-кво 3. Розглядаються багато численні альтернативи
в) оцінка альтернатив	Приймається перша, що задовольняє потреби	Вибирається краща з набору альтернатив
г) ставлення до ризику	1. Мінімізація ризику 2. Відповідність минулому досвіду	1. Свідомий ризик 2. Балансування сукупності ризикових варіантів

Зіставлення й аналіз характеристик показує, що прирістна організація буде неефективною в здійсненні підприємницького способу дій і навпаки. У цитованій вище роботі підкреслюється, що перехід від одного стилю до іншого (від прирістного до підприємницького) звичайно пов'язаний із серйозними змінами, дуже трудомісткий і призводить до конфліктів і напруження в організації. Але автор доводить, що при різких змінах середовища діяльності комерційні фірми повинні бути готовими застосовувати обидва методи одночасно.

На доповнення до двох типів організаційної поведінки І. Ансофф виділяє два види управління: стратегічний і оперативний. Діяльність зі

стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів.

Система стратегічного управління дозволяє досягти таких основних результатів:

1. Створити системний потенціал для досягнення цілей організації. Цей потенціал складається: з фінансових, сировинних і людських ресурсів, що входять в організацію; виробленої продукції (послуг), що затребуються ринком; сформованого позитивного іміджу організації.

2. Другим результатом є структура організації та її внутрішніх змін, що забезпечують чутливість до змін зовнішнього середовища і відповідну адаптацію [11, с. 37—40].

Призначення оперативного управління — використовувати вже існуючу стратегічну позицію організації для досягнення конкретних тактичних цілей. У комерційній фірмі менеджери, які займаються стратегією, забезпечують постійний потенціал прибутковості організації, а менеджери, які займаються поточними операціями, відповідають за перетворення потенціалу в реальний прибуток. Кінцевим результатом діяльності системи оперативного менеджменту є постачання товарів (послуг) споживачам за конкретні ціни.

Порівняння характеристик стратегічного й оперативного управління наведено в табл. 4. Аналіз таблиці 4 показує, що основною ідеєю переходу від оперативного управління до стратегічного є ідея необхідності перенесення уваги вищого керівництва з «внутрішніх» проблем організації на проблеми зовнішнього середовища, щоб вчасна реагувати на зміни, які відбуваються в ній.

Ефективність стратегічного й оперативного управління значною мірою визначається створенням і підтримкою адекватної організаційної архітекtonіки, а також відповідних підсистем персоналу і мотивації. Як видно з табл. 5, зазначені аспекти зовсім різні для двох типів управління.

Стратегічна соціальна архітекtonіка є гнучкою, спрямована на зміни і не має жорстких структур, а оперативна архітекtonіка набагато стійкіша, ніж зміни, і спрямована на високу ефективність виробництва.

Якщо порівняти табл. 4 і 5, то можна простежити, що існує тісний зв'язок між типами організаційної поведінки і видами управління: стратегічне управління вимагає підприємницької поведінки, а оперативне управління — прирістної.

Таблиця 4

ПОРІВНЯННЯ ОПЕРАТИВНОГО І СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їх реалізації	Виживання організації в довгостроковій перспективі через установа динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Погляд назовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні
Урахування фактору часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу організації, її головну цінність і джерело її благополуччя
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни залежно від зміни оточення

З вищевикладеного випливає, що для гармонійного розвитку організаціям необхідно вміти проектувати гнучкі організаційно-структурні форми, що відповідають двом типам організаційної поведінки і двом видам управління одночасно.

Отже, основними особливостями стратегічного управління є:

1. Стратегічне управління не може дати точного і детального опису стану фірми та її положення у бізнес-середовищі. Скоріше, це сукупність якісних характеристик фірми, що стосуються майбутнього стану, її положення в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання.

2. Система стратегічного управління — це певна філософія чи ідеологія бізнесу і менеджменту, що не повинна зводиться до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції і мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії.

Таблиця 5

ЗІСТАВЛЕННЯ АРХІТЕКТОНІКИ ОРГАНІЗАЦІЙ

Аспекти	Архітектоніка	
	Оперативна	Стратегічна
Культура	Орієнтована на виробництво / маркетинг: успіх = агресивна конкуренція + ефективне виробництво	Орієнтована на стратегію / гнучкість: успіх = винахідливість + передбачення / створення потреб
Менеджер	Повинен вміти одержувати прибуток, досягти поставлених цілей і контролювати	Підприємець, «провідник» нововведень і доброзичливий лідер
Система управління	Довгострокове планування Контроль сформованої діяльності	Стратегічне планування: — стратегічне управління — стратегічний контроль
Інформація	Тенденції попиту і прибутковості	Нові проблеми і можливості
Структура	Функціональна, дивізійна, стабільна	За проектами, матрична, динамічна
Влада	Децентралізована Зосереджена на виробництві і маркетингу	Зосереджена в загальному керівництві, НДДКР, нових підприємствах і стратегічному плануванні

3. Для впровадження системи стратегічного управління необхідні великі витрати часу і ресурсів, треба також створити спеціальний підрозділ, що буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і виконанням стратегії.

4. У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі [11, с. 41—44].

1.3. Модель стратегічного управління

А. Томпсон і Д. Стрікланд [14] розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії фірми: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка ре-

зультатів діяльності і зміна стратегічного плану і/або методів його реалізації.

І. Ансофф виділяє такі рішення, які треба приймати при формуванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проєктів [1].

М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів (рис. 2): вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії [10, с. 284].

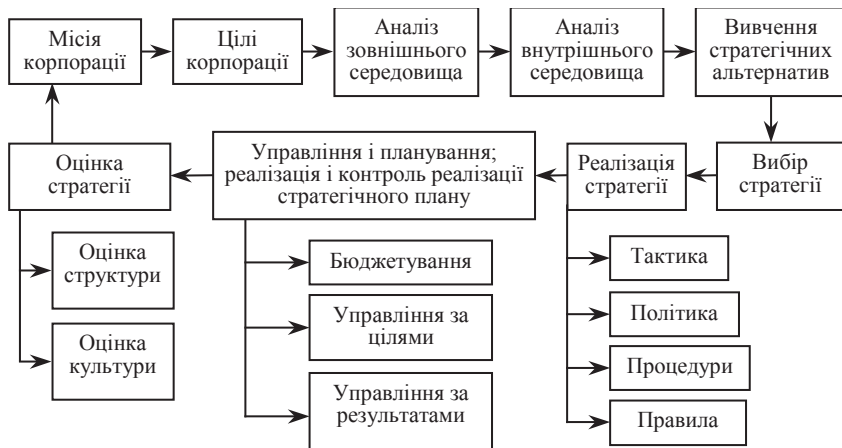


Рис. 2. Процес стратегічного планування [11, с.45]

О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання [7].

С. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації;

внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [11, с. 45].

Вітчизняні автори Шершньова З. і Оборська С. [16] зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяються такі: концепція (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічний контроль.

Зіставляючи підходи зазначених та інших дослідників до визначення змістовної сторони стратегічного управління, можна констатувати, що складність і динамічна природа організації ускладнюють розробку однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління. В основу найчастіше описуваних у літературі з менеджменту моделей покладено принципи І. Ансоффа, Г. Мінцберга, М. Мескона та ін.

Відповідно до класичних уявлень стратегічний процес розробки і реалізації стратегії включає такі кроки:

— після аналізу господарських тенденцій, проблем, інвентаризації можливостей і оцінки компетенції з підвищення вартості підприємства, а також аналізу зовнішнього середовища і формулювання місії і цілей визначаються стратегічна проблема і потреба (необхідність) у стратегічних діях;

— аналізуються стратегічні альтернативи, на основі яких можна вирішити стратегічну проблему, визначається їхня ефективність;

— аналіз стратегічних альтернатив дозволяє вибрати одну (або декілька) стратегію, відповідну цільовим настановам фірми;

— формується стратегічний план, що звичайно складається з програм, проектів, бюджетів і організаційно-технологічних і контрольних заходів;

— проводиться оцінка відповідності обраної стратегії до структури управління організацією й організаційної культури;

— обрана стратегія є основною для подальших оперативних заходів щодо її реалізації.

Істотне уточнення стосовно моделі стратегічного управління запропоновано в роботі О. Коробейнікова та ін. Автори цієї роботи пропонують уявляти етап аналізу, прогнозування і моніторингу зовнішнього середовища окремо, таким, що ніби стоїть над усім процесом стратегічного управління, у вигляді базису, на якому будується модель стратегічного менеджменту. Такий підхід визначається, на думку авторів, двома причинами:

— аналіз і оцінку зовнішнього оточення необхідно здійснювати постійно, тому цей процес не може бути виділений в окремий етап;

— фактори зовнішнього середовища здебільшого не піддаються впливу з боку фірми, їх можна тільки враховувати.

Пропоноване уточнення дозволить збільшити ступінь контролю за зміною факторів зовнішнього середовища, тому що, по суті, аналіз буде здійснюватися постійно, паралельно з кожним етапом розробки та реалізації стратегії і забезпечить практичну реалізацію основного методологічного принципу стратегічного управління: йти від майбутнього до сьогодення (прогнозування → аналіз → моніторинг) [11, с. 46—47].

? Завдання для самоконтролю

1. Якими чинникам було обумовлено зміни систем управління?
2. Що забезпечував бюджетно-фінансовий контроль?
3. В чому полягала найбільш істотна відмінність довгострокового планування від процесу складання бюджету?
4. В чому полягає головна відмінність між стратегічним і довгостроковим плануванням?
5. В чому полягає призначення оперативного управління?
6. Що складає основу системи стратегічного планування?
7. Що є основним джерелом виникнення невизначеності?
8. Що таке система стратегічного управління?
9. Яких основних результатів дозволяє досягти система стратегічного управління?
10. Які кроки включає стратегічний процес розробки і реалізації стратегії?
11. В чому полягає основний методологічний принцип стратегічного управління?

Тема 2. Середовище господарської організації

2.1. Сутність і основні характеристики зовнішнього (макро-) і внутрішнього (мікро-) середовища підприємства

Зовнішнє середовище для організації — це економічні умови, споживачі, профспілки, урядові акти, законодавство, конкуренти, суспільні погляди, техніка і технологія (рис.3). Зовнішнє середовище знаходиться поза впливом менеджерів. Розрізняють сили прямої і непрямой дії на організацію ззовні.

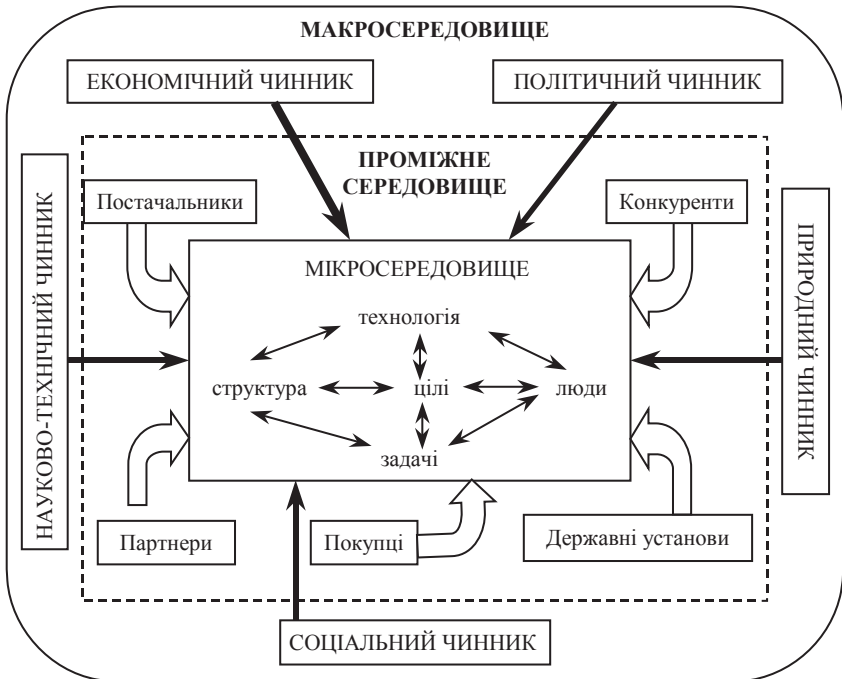


Рис. 3. Карта системи «організація — зовнішнє середовище» [7, с. 21].

Середовище прямої дії включає чинники, які безпосередньо впливають на операції організації і випробовують на собі прямиий же вплив

операцій організації. До цих чинників відносяться постачальники, закони і установи державного регулювання, споживачі і конкуренти. Під середовищем непрямої дії розуміються чинники, які можуть не мати прямої негайної дії на операції, але, проте, позначаються на них. Це стан економіки, науково-технічний прогрес, соціокультурні і політичні зміни, події в інших країнах.

До характеристик чинників зовнішнього середовища відносяться:

— взаємозв'язок чинників — рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші чинники. Наприклад, зниження поставок нафти викличе зростання цін на продукти нафтопереробки (паливо), що, у свою чергу, викличе зростання цін на всі інші товари. Зростання цін приведе до активізації діяльності уряду зі зниження темпу інфляції, а також до розробки урядових нормативів ефективного використання палива, введення податків на надприбуток нафтових компаній. Фірми, що випускали автомобілі постраждають від відтоку споживачів. Фірми, що виробляють теплоізоляційні матеріали, розробляють синтетичне паливо і випускають електромобілі одержать додаткові прибутки;

— складність зовнішнього середовища — це кількість чинників, на яку організація повинна реагувати. Чим їх більше, тим складніше зовнішнє середовище;

— рухливість середовища — це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Спостерігається загальна тенденція до збільшення цієї швидкості. Проте стосовно деяких підприємств середовище особливо рухоме (фармацевтична, хімічна, електронна промисловість і ін.), а інші підприємства зміни зачіпають менше (меблева промисловість, виробництво тари, харчових консервів і ін.);

— невизначеність середовища залежить від кількості інформації, яку має організація і її достовірності. Якщо інформації мало або є сумнівні щодо її точності, середовище стає більш невизначеним. Чим невизначеніше зовнішнє оточення, тим важче ухвалювати ефективні рішення [10, с. 131—133].

Основні ресурси, що використовуються організацією, — це люди, капітал, матеріали, технологія і інформація. Якщо до перерахованих ресурсів додати цілі і задачі організації, ми одержимо так зване «внутрішнє середовище». Внутрішні зміни організації тісно взаємозв'язані між собою: зміна цілей веде до зміни всіх перерахованих внутрішніх чинників, і всі ці чинники впливають на формування цілей; зміна задач приведе до змін в структурі і складі персоналу і навпаки; такі ж зміни викличе зміна технології і т.д.

Зупинимося докладніше на характеристиці окремих чинників внутрішнього середовища організації.

Цілі є могутнім механізмом координування діяльності членів організації. Всі рішення, що приймаються керівництвом, визначаються цілями. Основна вимога, яка до них пред'являється, — це їх однакова спрямованість, оскільки суперечливі цілі гальмують розвиток організації. При формулюванні цілей обов'язково враховуються нижченаведені чинники.

Структура організації — це логічні взаємостосунки рівнів управління, що дозволяють досягти цілі організації. Структура має на увазі спеціалізований розподіл праці і сфери контролю. Спеціалізований розподіл праці — це закріплення даної роботи за фахівцями, тобто тими, хто здатний виконувати її краще за всіх. Розрізняють горизонтальний і вертикальний розподіл праці. При *горизонтальному розділенні* виділяють спеціалізовані лінії (маркетинг, фінанси, виробництво і ін.) або закріплюють певні роботи за фахівцями (наприклад, на конвеєрі). *Вертикальний розподіл праці* — це розділення роботи між людьми зверху вниз, тобто з щонайвищого до найпершого рівня, це виділення роботи по координації від безпосереднього виконання завдань, створення ієрархії. Число осіб, підлеглих одному керівнику, є сферою контролю. Виходячи з поставлених цілей і певної структури організації, формулюються задачі [10, с. 102—104].

Задачі — це роботи, серія робіт або частина роботи, які повинні бути виконані заздалегідь встановленим способом і в обумовлені терміни. З технічної точки зору, задачі надають не працівнику, а його посаді. Задачі організації традиційно діляться на три категорії. Це робота з людьми, предметами (машинами, сировиною, інструментами) і інформацією. Наприклад, на заводському конвеєрі робота людей складається з роботи з предметами. Задача майстра — це, в основному, робота з людьми. Задача юриста підприємства, в основному, пов'язана з інформацією [10, с. 107]. Виконання задачі включає використання конкретної технології як засоби перетворення матеріалів і сировини. Задачі і технологія тісно зв'язані між собою.

Технологія — цей засіб перетворення сировини в товари і послуги, поєднання кваліфікаційних навичок, устаткування, інфраструктури, інструментів, техніки. Джоан Вудворд — британська дослідниця управління, вважала, що всі технології виробничих фірм можна розділити на три категорії.

1. Одиначне, дрібносерійне або індивідуальне виробництво, де одночасно виготовляється тільки одне або маленька серія однакових виробів. Часто це робиться для певного покупця за його замовленням або є дослідним зразком. Наприклад, унікальне медичне устаткування, комерційні «Боїнги», меблі, одяг і ін.

2. Масове або багатосерійне виробництво застосовується при виготовленні великої кількості виробів, які ідентичні один одному або ду-

же схожі. Такий тип виробництва характеризується механізацією, використанням стандартних деталей і конвеєрним способом виробництва. Майже всі споживацькі товари виготовляються на базі технології масового виробництва.

3. Безперервне виробництво використовує автоматизоване устаткування, яке працює цілодобово для виготовлення однотипної продукції у великих обсягах. Прикладами безперервного виробництва можуть слугувати переробка нафти, сталеливарне виробництво, робота електростанцій [10, с.110].

Соціолог і теоретик організацій Джеймс Томпсон розробив для класифікації технологій систему, відмінну, але таку, що не суперечить попередній. На його думку, технології можна розділити на три наступні категорії.

1. Багатоланкові технології характеризуються серією взаємозалежних задач, які повинні виконуватися послідовно. Наприклад, кожна операція з комплектування автомобіля повинна виконуватися в певній послідовності. Такі складальні лінії характерні для масового виробництва.

2. Посередницькі технології характеризуються зустрічами груп людей, таких, наприклад, як клієнти або покупці, які є або хочуть бути взаємозалежними. Наприклад, телефонна компанія є посередником між людьми, які хочуть подзвонити самі і які хочуть, щоб їм подзвонили. Бюро з працевлаштування зв'язує продавців і покупців робочої сили.

3. Інтенсивна технологія характеризується вживанням спеціальних прийомів, навичок або послуг, для того, щоб провести певні зміни в конкретному матеріалі, що поступає у виробництво. Прикладом такої технології можна вважати монтаж фільму, лікарські послуги та ін.

Відмінності в термінології пояснюються в основному спеціалізацією авторів. Вудворд в основному займалася технологіями промислових підприємств. Томпсона ж цікавила більш широка схема, що охоплює всі види організацій. Ніякий тип технології не може вважатися «кращим». Кожний має свої переваги для більш повного виконання певних задач. Люди визначають придатність даної технології, коли роблять свій споживацький вибір [10, с. 111]. Ніяка технологія не може бути корисною без співпраці людей, які є п'ятою внутрішньою змінною.

Люди — це трудові ресурси організації, персонал, який безпосередньо виконує поставлені задачі. Вони є центральним чинником в будь-якій моделі управління. Існує три основні аспекти людської змінної в ситуативному підході до управління: поведінка окремих людей, поведінка людей в групах, характер поведінки керівника, функціонування менеджера в ролі лідера і його вплив на поведінку окремих людей і груп. Розуміння і успішне управління людської змінної дуже складне [10, с.112].

2.2. Моделі зовнішнього середовища

Системна карта має вельми узагальнений вигляд, і при використуванні в рішенні тих або інших задач стратегічного управління вимагає конкретизації.

«Чому в суперництві країн одні перемагають, а інші опиняються в програвші? Зі всіх питань, пов'язаних з економікою, мабуть, саме це звучить у наш час особливо часто» — говорить відомий економіст М. Портер і ґрунтовно намагається знайти відповідь. Своє бачення цієї проблеми він формує в моделі «національного ромба», покликаний пролити світло на поставлене питання. В запропонованій моделі М. Портер вводить чотири основоположні поняття, на основі аналізу яких він пропонує оцінювати конкурентні переваги галузей, закономірність їх виникнення, розвиток і занепад (рис. 4).

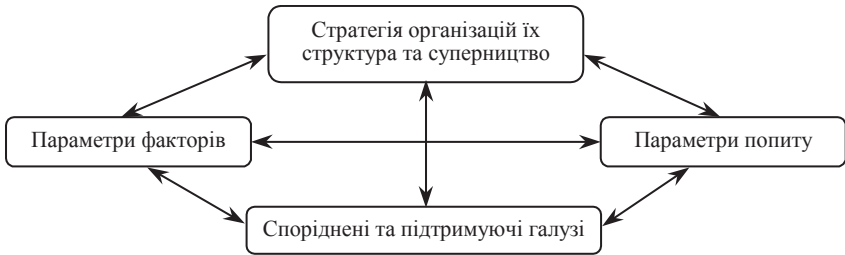


Рис. 4. Детермінанти конкурентної переваги країни [7, с.22].

Перше — «Параметри факторів», під якими маються на увазі матеріальні і нематеріальні умови, необхідні для формування конкурентної переваги в самому виробничому процесі фірми в країні її базування. Факторами можуть виступати: робоча сила, сільськогосподарські угіддя, природні ресурси, телекомунікації, дороги, охорона здоров'я і т.д. Залежно від параметрів цих чинників вони можуть виступати або як можливості, або як загрози для організації.

Друге — стратегія фірм, їх структура і суперництво, тобто умови, що склалися всередині певної галузі.

Третє — параметри попиту — показники, що характеризують можливість споживачів до якості товару, еластичність попиту за ціною і рівнем доходу; ступінь усвідомлення соціальними групами актуальності якої-небудь потреби, національні традиції, фази життєвого циклу, структура попиту, його динамічні показники.

Четверте — споріднені та підтримуючі галузі — галузі, які є споживачами та/або постачальниками для даної галузі.

Основна ідея концепції — конкурентна перевага галузі в межах держави визначається детермінантами конкурентної переваги країни, які значно впливають один на одного [7, с. 19]. У дану модель Портер вводить ще два чинники: випадкові події і дії уряду (рис. 5).

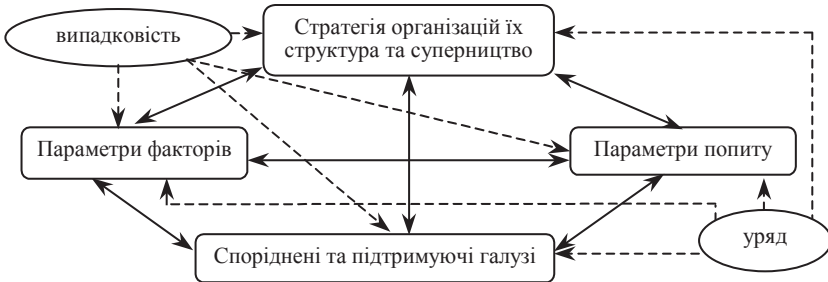


Рис. 5. Загальна система детермінантів конкурентної переваги

Під випадковими подіями Портер має на увазі: винаходи; проривні технології; різкі зміни цін на ресурси; різкі зміни на світових фінансових ринках або в обмінних курсах; різкі зміни локального і міжнародного попиту; політичні рішення місцевих і зарубіжних урядів; війни та інші форсмажорні обставини.

Під діями уряду Портер розуміє вплив виконавської влади на кредитно-грошову, податкову, митну політику в країні. Уряд також визначає норми, стандарти, які можуть впливати як на виробників, так і на споживачів. Крім цього уряд є найбільшим в економіці замовником. Вплив уряду може бути як позитивним, так і негативним.

Аналіз особливо ефективних галузей в різних країнах, проведений Портером і його колегами, показав, що процес їх формування і розвитку підкоряється певним закономірностям. Для того, щоб їх охарактеризувати, був введений термін «галузевий кластер», під яким мається на увазі неформальне співтовариство галузевих і суміжних компаній, що характеризуються здатністю взаємного посилення конкурентних переваг.

Припустимо, виникають одна або декілька організацій з високими значеннями конкурентних переваг. За певних зовнішніх умов вони сприяють зростанню конкурентних переваг своїх компаній-постачальників і компаній-споживачів. Від постачальників вони вимагають особливо якісних комплектуючих, споживачів забезпечують особливо

якісною продукцією. В даному процесі виникає позитивний зворотний зв'язок, і процес зміцнення конкурентних переваг посилюється [7, с. 22].

Портер робить найважливіший висновок про те, що стійкі конкурентні переваги нації можуть базуватися тільки на міцних конкурентних перевагах її окремих галузевих кластерів. Породження в галузі хоча б однієї організації-прародительки кластера сприяє зміцненню конкурентоспроможності і конкурентного потенціалу решти галузевих організацій, які, ведучи боротьбу за виживання, посилюють свої конкурентні переваги.

При зміні детермінантів конкурентної переваги країни, зокрема, при їх погіршенні, відбувається втрата конкурентних переваг, яка може супроводжуватися розпадом галузевих кластерів [7, с.23].

При використуванні моделі Портера і будь-яких інших моделей необхідно уміти оцінювати галузь за допомогою визначення її основних економічних показників, під якими маються на увазі її найважливіші параметри. Виділяють наступні показники:

- місткість ринку, тобто кількість продукції, яка може бути реалізована за рік (виражається в грошовому еквіваленті, штуках, тоннах і т. д.);
- види конкуренції (локальна, регіональна, національна, глобальна);
- темп приросту місткості ринку (%) і етап життєвого циклу галузі (народження, зростання, уповільнене зростання, насичення, спад);
- кількість конкурентів і їх відносні ринкові частки;
- вид вертикальної інтеграції (пряма, зворотна);
- величини вхідних і вихідних бар'єрів виражені в грошовому еквіваленті;
- темп технологічних змін і продуктових інновацій;
- ступінь продуктової диференціації в галузі;
- величини ефектів масштабів (виробничого та/або маркетингового);
- галузева чутливість до ступеню завантаження виробничих потужностей;
- галузева капіталомісткість;
- середньо галузева прибутковість.

Основні економічні показники галузі описують її поточний стан, але, навіть проаналізовані в ретроспективі, не дозволяють пояснити зміни, що відбуваються, і навряд чи є ефективним інструментом галузевого прогнозування.

Для обліку впливу зовнішнього середовища в СУ застосовується *концепція рушійних сил*, що припускає, що є параметри зовнішнього середовища, зміни яких визначають напрям і інтенсивність галузевих змін. Аналіз галузевих рушійних сил складається з двох кроків. Пер-

ший — ідентифікація рушійних сил, другий — дослідження їх впливу на зміни в галузі. Може існувати велика кількість рушійних сил. Деякі перераховані нижче:

— зміни в довгостроковому темпі зростання галузевої місткості ринку;

— зміни параметрів сегментів споживачів;

— продуктові інновації, тобто запуск нових товарів;

— технологічні зміни;

— маркетингові інновації;

— входження та вихід з галузі крупних організацій;

— розповсюдження ноу-хау;

— посилення глобалізації галузі;

— зміни в питомих витратах і ефективності;

— зміни в уподобаннях споживачів і способах використання ними товарів, наприклад, зсув інтересів на більш стандартизований і дешевий товар;

— зміни в державному регулюванні;

— зміни громадської думки, стилю життя;

— зниження або зростання невизначеності та ризику.

Основні рушійні сили галузі називаються *домінантними*. Їх число прийнято вважати рівним 3—4 [7, с. 24—25].

2.3. Методи і показники, застосовувані для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища

Для того, щоб розробити стратегію організації, необхідно уміти оцінювати її поточне становище. Це можна зробити, давши відповіді на наступні питання: яка ефективна поточна стратегія організації; які сильні і слабкі сторони організації, її можливості та загрози; яка конкурентоспроможність (КС) організації; який конкурентний потенціал (КП) організації; які стратегічні питання стоять перед організацією.

Для оцінки ефективності поточної стратегії необхідно оцінити:

— зміну в часі ринкової частки організації;

— відносну по відношенню до конкурентів прибутковність, динаміку її абсолютного значення;

— відносну по відношенню до конкурентів динаміку валового доходу.

Чим краще дані показники, тим менше ймовірність необхідності внесення радикальних коректив в поточну організаційну стратегію, і навпаки.

Наступний рівень аналізу ефективності діючої стратегії може будуватися на вживанні корисного практичного інструменту — SWOT-аналізу, тобто аналізу сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз. Результати даного аналізу можуть застосовуватися при оцінці КС, КП і кола стратегічних питань, що стоять перед організацією.

Нижче приведені можливі сильні сторони організації: наявність необхідних фінансових ресурсів; вміння професіонально вести конкурентну боротьбу; статус визнаного лідера; повноцінне використання виробничого і маркетингового ефектів масштабу і освоєння; наявність власних технологій; відносно низькі витрати; ефективна реклама; навички здійснення продуктових інновацій; надійний, професійний менеджмент; ефективні виробничі потужності; і ін.

Приклади можливих слабких сторін організації: відсутність чіткої стратегії; застарілі виробничі потужності; низька прибутковість; відсутність необхідних навичок і професіоналізму; наявність проблем управління операціями; відставання в НДДКР; дуже вузька продуктова лінія; несприятливий або недостатньо міцний імідж; слабкі канали збуту; висока по відношенню до конкурентів питома собівартість продукції; і т. ін.

Приклади зовнішніх можливостей: обслуговування додаткових груп споживачів; вхід в новий ринок або сегмент; розширення продуктової лінії з метою задоволення більшого числа потреб клієнтів; зв'язана диверсифікація; вертикальна інтеграція; зменшення торгових бар'єрів, що захищали привабливі міжнародні ринки; добросердя і задоволеність конкурентів; збільшення темпів зростання ринку і ін.

Приклади зовнішніх загроз: входження на ринок могутнього конкурента; зростання продажів товарів-замінників; зниження темпів зростання ринку; несприятливі зміни в обмінних курсах валют; протекціоністські заходи, що приймаються урядами даних держав по захисту власних виробників; спад в економіці; зміни в смаках і перевагах споживачів; несприятливі демографічні зміни і ін.

Існують зміни і чинники, які в залежності від контексту можуть позитивно або негативно впливати на організацію. У кожному конкретному випадку їх слід відносити до відповідної категорії. Наприклад, виникнення нової високоефективної технології може бути як сприятливою, так і несприятливою подією для організації.

З погляду проведення ситуативного аналізу корисним виявляється поняття «унікальних можливостей організації», під яким розуміється те, що дозволяє їй робити що-небудь особливо добре в порівнянні з конкурентами. Наприклад, добре відома японська фірма Honda має унікальну нагоду в розробці і виробництві механічних засобів: авто-

мобілів малого класу, мотоциклів, газонокосарок, мобільних генераторів електроенергії, двигунів для моторних човнів, снігоходів і т.д.; компанія Microsoft має унікальну нагоду в розробці програмного забезпечення; компанія «Бюль енд Кір» — у виробництві апаратів для вимірювання очного тиску.

Оцінку конкурентоспроможності, тобто здатності організації приносити прибуток на вкладений капітал не нижче заданого (рівень для порівняння задається і обґрунтовується в процесі аналізу), можна проводити на основі зіставлення витрат організації і витрат її конкурентів, оскільки ціни на готові товари/послуги у неї і у конкурентів відомі. Для того, щоб провести зіставлення витрат, необхідно: скласти дерево витрат; зібрати інформацію про витрати конкурентів; провести порівняння і зробити висновки. Точність оцінки обмежуватиметься, головним чином, достовірністю інформації про витрати конкурентів.

Оцінювати конкурентного потенціалу організації, тобто її здатності зберігати наявну конкурентоспроможність в майбутньому, можна по-різному. Наприклад, можна використовувати чисельні оцінки на базі адитивної функції з ваговими коефіцієнтами, де змінними є чинники конкурентного потенціалу, що підвищуються або знижуються.

В якості чинників, що підвищують конкурентний потенціал, можуть виступати такі: висока ринкова частка; позитивна динаміка ринкової частки; ретельно розроблена і послідовно реалізовувана стратегія; високий престиж організації в очах її споживачів; позитивна динаміка престижу; приналежність компанії до стратегічної групи, що вигідно позиціонується; наявність необхідних фінансових ресурсів; обширна номенклатура товарів; цінові переваги; рентабельність, технологічний рівень, інноваційний потенціал, професіоналізм співробітників вище середнього.

В якості чинників, що знижують конкурентний потенціал, можуть виступати такі: низька ринкова частка; негативна динаміка ринкової частки; відсутність послідовної стратегії; слабкий імідж; негативна динаміка іміджу; приналежність компанії до стратегічної групи, що не вигідно позиціонується; відносно високі питомі витрати; відносна низька якість продукції; і ін.

Для того, щоб визначити коло стратегічних задач, що стоять перед організацією, слід відповісти на такі питання:

1. Як відповідає діюча стратегія рушійним силам в галузі?
2. Як відповідає діюча стратегія ключовим факторам успіху?
3. Які можливості існуючої стратегії з погляду боротьби з конкуренцією, що виникає з 5-ти джерел?
4. Як діюча стратегія захищає організацію від зовнішніх загроз і внутрішніх слабостей?

5. Як діюча стратегія захищає організацію від можливих нападок з боку її найважливіших конкурентів?

6. Які дії слід зробити для зміцнення конкурентоспроможності і конкурентний потенціал організації [3, с. 148]?

У багатьох випадках важливо встигнути вчасно адекватно оцінити перспективи галузі. Це може сприяти мінімізації витрат при вході та виході з неї. Нижче приведено основні чинники, що визначають ступінь галузевої привабливості для організацій, діючих зовні галузі: поточна і перспективна галузева прибутковість; перспективи галузевого зростання; вплив на галузь рушійних сил; вірогідність входження, виходу з галузі крупних організацій; стабільність попиту, визначувана, наприклад, сезонними циклами і циклами ділової активності, стійкістю переваг споживачів, наявністю товарів-замінників; посилення або ослаблення інтенсивності галузевої конкуренції; — серйозність проблем, що стоять перед галуззю; ступінь невизначеності і ризику щодо майбутнього галузі.

Для кожної галузевої організації ступінь привабливості галузі для неї унікальний, і в значній мірі визначається позицією цієї організації в галузі. Для організацій, що сприятливо позиціонуються, вона може бути високою, для тих, що невігдно позиціонуються — низькою. Для оцінки галузевої привабливості з погляду галузевої організації слід до чинників, перерахованих вище, додати наступні: відносні значення конкурентоспроможності і конкурентний потенціал організації в галузі і тенденції їх зміни; можливість організації використовувати уразливість менш сильних конкурентів для власної користі; чи в змозі організація захиститися від дії чинників, що роблять галузь в цілому непривабливою; чи доцільно організації залишатися в непривабливій галузі, якщо вона функціонує також і в інших галузях; що вигідніше: залишатися в галузі або покинути її.

Матричні інструменти аналізу широко використовуються в інвестиційному, інноваційному та стратегічному менеджменті. Найбільш часто вони застосовуються для розробки корпоративних (портфельних) стратегій. В матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ-матриця) по осі Х відкладено показники відносних ринкових часток сфер бізнесу портфелю, тобто відношення ринкових часток сфер бізнесу до ринкових часток лідируючих галузевих організацій; по осі Y — відносний темп зростання галузі, тобто відношення швидкості росту галузі до загальнооекономічного темпу зростання.

Сфери бізнесу зображаються у вигляді кіл, радіус яких пропорційний часткам даних сфер бізнесу в портфелі. Матриця складається з чотирьох квадратів. Вісь Х розділяється на дві зони: зону високої віднос-

ної ринкової частки ($X > 0.8$) і зону низької відносної ринкової частки ($X < 0.8$). Континуум X зростає справа наліво. Вісь Y також розділяється на дві зони: зону високого відносного зростання галузі ($Y >$ подвоєного дискontованого загальноекономічного темпу зростання) і зону низького відносного зростання галузі ($Y <$ подвоєного дискontованого загальноекономічного темпу зростання). На рис.6 наведено приклад БКГ матриці для гіпотетичного портфелю. Сфери бізнесу, що потрапили в квадрат А називаються «зірками», в квадрат В — «проблемними сферами», в квадрат С — «собаками», в квадрат D — «дойними коровами».

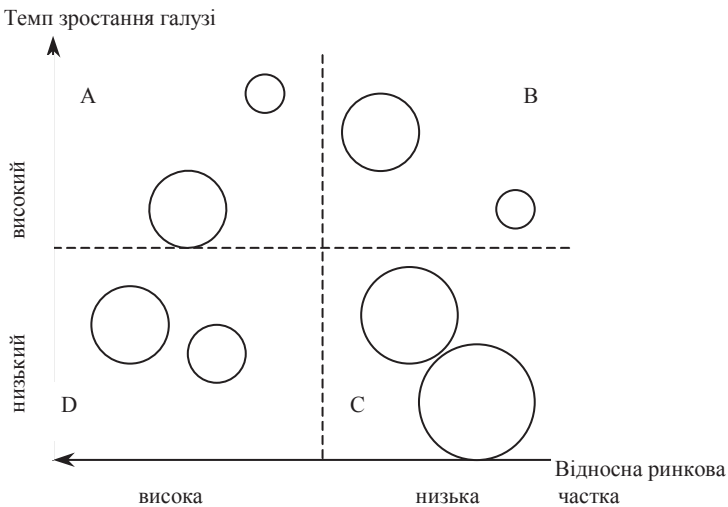


Рис. 6. Матриця БКГ для гіпотетичного портфелю сфер бізнесу

Темп зростання ринку розраховується за формулою:

$$ЗР = \frac{ОР_{пр}}{ОР_{мр}}, \tag{1}$$

де ЗР — темп зростання ринку;

ОР_{пр} — обсяг реалізації поточного року, тис. грн.;

ОР_{мр} — обсяг реалізації минулого року, тис. грн.

Відносна частка ринку розраховується за формулою:

$$ВЧР = \frac{ЧР_{СБ}}{ЧР_{к}}, \quad (2)$$

де ВЧР — відносна частка ринку;

$ЧР_{СБ}$ — частка ринку сфери бізнесу (підприємства);

$ЧР_{к}$ — частка ринку найвпливовішого конкурента.

«Зірки» — найперспективніші сфери бізнесу в корпоративному портфелі, оскільки вони характеризуються високою відносною ринковою часткою і перспективною галуззю. Молоді зірки, як правило, вимагають значних інвестицій для збереження ринкової позиції. Зрілі зірки можуть самостійно забезпечувати своє, пропорційне ринковому, зростання. В той же час малоймовірно, що вони зможуть приносити чистий прибуток, оскільки весь одержуваний прибуток прямує на розвиток сфери бізнесу.

«Проблемні сфери» бізнесу названі так унаслідок складності ухвалення рішення щодо їх перспективи. З одного боку — низька відносна ринкова частка, з іншою — перспективна галузь. Тут необхідно ухвалити рішення або про збільшення ринкової частки (а для цього будуть потрібні інвестиції), або про видалення цієї сфери бізнесу з складу портфеля за допомогою продажу, ліквідації або реалізації стратегії зняття врожаю.

«Дойні корови» характеризуються низьким відносним темпом зростання ринку і високою відносною ринковою часткою. Вони — основне джерело прибутку в портфелі, оскільки фінансові ресурси потрібні, як правило, лише для збереження вже зайнятих позицій. Дійними коровами звичайно стають зірки.

«Собаки» характеризуються низькою відносною ринковою часткою і низьким відносним темпом зростання ринку. Як правило, собаки безперспективні в довгостроковому періоді і мають незначний інтерес з погляду поточного моменту, оскільки прибутки, які вони приносять малі (якщо взагалі існують) і маловірогідні в майбутньому. Звичайно собак ліквідовують, продають або піддають стратегії зняття врожаю.

Використовування БКГ-матриці значно полегшує корпоративним менеджерам процес управління портфелем, який в значній мірі зводиться до підтримки оптимального в контексті співвідношення між «жилецями» БКГ-матриці. У БКГ-матриці є недоліки:

— матриця дуже проста і дає тільки саме загальне уявлення про портфель;

— для конкретного випадку вона вимагає модифікації з метою підвищення інформативності;

— матриця не є надійним інструментом для аналізу інвестиційних пріоритетів; наприклад, вона не дозволяє точно визначити, що слід інвестувати — зірки або дійних корів;

— матриця не допомагає обґрунтовано обрати стратегію по відношенню до проблемних сфер бізнесу;

— насправді приналежність сфери до лівого нижнього квадрату не завжди робить її дійною коровою, оскільки іноді потрібні значні інвестиції в збереження ринкової частки, і дійна корова стає просто коровою; вірогідність цього зростає, коли галузь вступає на етап спаду;

— для різних галузей існує різна кореляція між відносною ринковою часткою і прибутковістю [3, с. 180—186].

Наступний аналітичний інструмент портфельного менеджменту — матриця General Electric, або матриця інвестиційної привабливості галузі. В матриці General Electric по інверсному континууму X відкладені значення конкурентних позицій окремих сфер діяльності підприємства, по осі Y — довгострокова галузева привабливість. Кожний з континуумів розділений на три зони, загальна кількість квадратів в матриці — 9 (рис. 7).

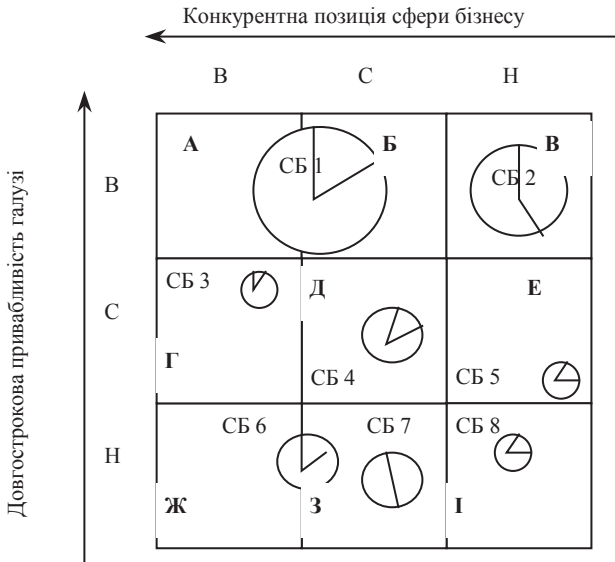


Рис. 7. Матриця General Electric для гіпотетичного портфеля диверсифікованої компанії

При розрахунку показника конкурентної позиції може використуватися наступний набір можливих параметрів:

- відносна ринкова частка сфери бізнесу і її динаміка;
- імідж сфери бізнесу і його динаміка;
- відносна по відношенню до конкурентів прибутковість і її динаміка;
- запас цінової міцності;
- володіння інформації про споживачів і ринок;
- сильні і слабкі сторони сфери бізнесу;
- технологічні можливості;
- професіоналізм менеджерів.

При обчисленні довгострокової галузевої привабливості також можуть застосовуватися наступний набір можливих параметрів:

- обсяг ринку і темпи його зростання;
- поточна і перспективна середньогалузева прибутковість;
- інтенсивність конкуренції;
- схильність впливу економічних циклів;
- величини виробничого і маркетингового ефектів масштабів;
- ступінь державного регулювання;
- виникаючі загрози;
- величини вхідних і вихідних бар'єрів.

Необхідно відзначити, що критерії і вагові коефіцієнти оригінальні для кожної галузі і сфери бізнесу. Радіуси кіл, що зображені на ринку 5, корелюють з частками сфер бізнесу в портфелі, величиною сегментів, які можна відобразити усередині них — ілюструють величини ринкових часток сфер бізнесу.

Матриця General Electric призначена для ухвалення рішень у сфері інвестицій в рамках портфеля і добре доповнює БКГ-матрицю. Зокрема, її використання може допомогти при ухваленні рішення про долю проблемних сфер бізнесу. При використуванні даної матриці компанія General Electric таким чином сформулювала принцип пріоритетності інвестицій: сфери бізнесу, що потрапили в квадрати А, Б, Г визнані найпріоритетнішими для інвестицій; сфери бізнесу, що потрапили в квадрати Е, З, І визнані якнайменше пріоритетними для інвестицій; сфери бізнесу, що потрапили в три квадрати, що залишилися, визнані середньо-пріоритетними для інвестування [3, с.193-195].

Наступний аналітичний інструмент портфельного менеджменту — матриця Хофера, або матриця життєвих циклів галузей і конкурентних позицій організації, — призначена для оптимізації портфеля сфер бізнесу за параметром «стадія життєвого циклу галузі». В ній по інверсному континууму Х відкладений конкурентна позиція сфер бізнесу.

По інверсному континууму Y відзначені етапи життєвого циклу галузі, що деталізуються, — зародження, зростання, уповільнення зростання, зрілість, спад. Всього в матриці 15 квадратів (рис. 8).

Етапи життєвого циклу галузі

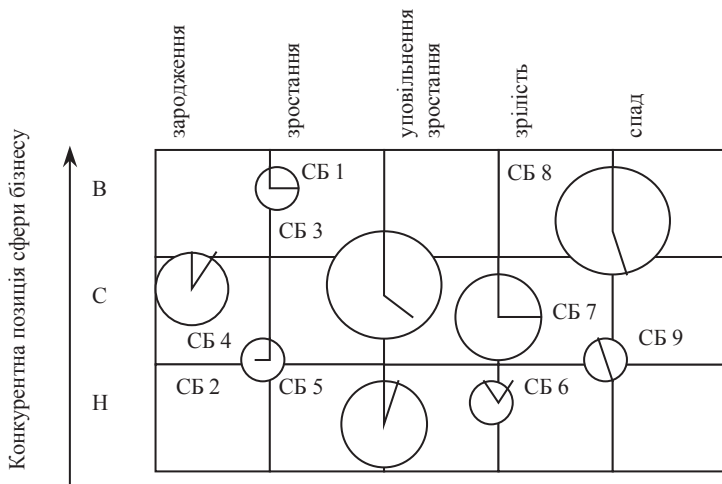


Рис. 8. Матриця Хофера

Сфери бізнесу в матриці зображаються у вигляді кругів, розміри яких відображають відповідні частки сфер бізнесу в портфелі, а сегменти — величини ринкових часток сфер бізнесу у відповідних галузях. Вживання даної матриці може допомогти уникнути такої ситуації, коли дуже багато сфер бізнесу в портфелі опиняться в галузях на стадіях насичення й спаду або на стадіях зародження і зростання.

Вищеописані інструменти портфельного менеджменту широко використовуються для розстановки інвестиційних пріоритетів між сферами бізнесу і розробки стратегій як для всього портфеля, так і для окремих його компонентів [3, с. 199].

? Завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення зовнішньому та внутрішньому середовищу організації.
2. В чому полягає основна ідея концепції національного ромбу?
3. Що таке галузевий кластер?
4. Для чого застосовується концепція рушійних сил?

5. Що слід робити для того, щоб оцінити поточне становище організації?
6. Які чинники визначають ступінь галузевої привабливості для організації, діючих зовні галузі?
7. Як оцінити галузеву привабливість з погляду галузевої організації?
8. Для чого використовується матриця БКГ? В чому її переваги і недоліки?
9. Яке основне призначення матриці General Electric?
10. Для чого використовується матриця Хофера?

Приклад розв'язання задачі

Умови завдання.

Побудуйте матрицю БКГ за неведимими даними (табл.1) та надайте пропозиції щодо напрямів інвестиційної діяльності підприємства.

Таблиця 1

ХАРАКТЕРИСТИКИ СФЕР БІЗНЕСУ

№ СБ	Обсяг продажу у 2006 р., тис. од.	Обсяг продажу у 2007 р., тис. од.	Місткість ринку, тис. од.	Частка ринку найвпливовішого конкурента, %	Частка ринку СБ, %
1	1000	1500	7000	10,3	21,4
2	2500	2900	10500	21,4	27,6
3	650	850	5000	20,6	17,0
4	3600	3000	9000	9,1	18,3
5	1200	1000	5600	24,1	17,9
6	1500	1600	3500	10,6	25,1
7	2850	3000	8000	31,1	37,5

Хід виконання.

Таблиця 2

№ СБ	Зростання ринку (координата Y)	Відносна частка ринку (координата X)
1	1,5	2,1
2	1,16	1,3
3	1,3	0,83
4	0,83	2,0
5	0,83	0,7
6	1,07	2,4
7	1,05	1,2

- 1) за допомогою формули 1 розраховуємо показники темпу зростання ринку для кожної сфери бізнесу (результати розрахунку в табл. 2);
- 2) за допомогою формули 2 розраховуємо показники відносної частки ринку для кожної сфери бізнесу (результати розрахунку в табл.2);
- 3) наносимо визначені координати на матрицю (рис.1):

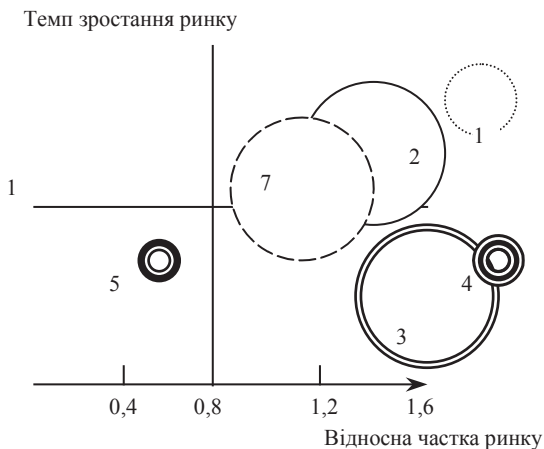


Рис. 1. Матриця БКГ

4) загальний обсяг реалізації у 2007 р. становить 13850 тис. грн. Для зображення на матриці кіл з певними діаметрами розрахувати частки кожної сфери бізнесу в загальному обсязі реалізації:

СБ1: $1500/13850=0,11$; аналогічно СБ2 — 0,21; СБ3 — 0,06; СБ4 — 0,22; СБ5 — 0,07; СБ6 — 0,12; СБ7 — 0,21. Якщо перевести отримані значення у міліметри, одержимо діаметри кіл.

Висновки: «проблемних сфер» бізнесу у даному портфелі не має, що свідчить про невисоку інноваційність діяльності організації; «зірками» є сфери бізнесу № 1, 2 і 7. Їх необхідно інвестувати, розширювати та всіляко підтримувати тому, що вони — основні постачальники прибутку підприємства. В якості «дойних корів» виступають сфери бізнесу № 3 і 4. Інвестувати в них не потрібно тому, що показник зростання ринку щороку зменшується, але й видаляти їх з портфелю сфер бізнесу зарано тому, що вони роблять значущий вклад до загального обсягу реалізації. «Собакою» в даному портфелі є сфера бізнесу № 5. Від неї треба позбавлятися тому, що вона є неперспективним напрямом діяльності в усіх відношеннях.

Завдання для самостійного розв'язання

1. Побудуйте матрицю БКГ за вказаними даними (табл.3). Надайте пропозиції щодо оптимізації портфелю сфер бізнесу. Зробіть висновок про стратегічну привабливість портфелю у цілому.

Таблиця 3

ХАРАКТЕРИСТИКИ СФЕР БІЗНЕСУ

№ СБ	Обсяг продажу, тис. од.	Обсяг продажу конкурента, тис. од.	Місткість ринку, тис. од.	Темп зростання ринку, %	Відносна частка ринку СБ	Частка ринку СБ
1	280	785	5000	113,2	0,36	5,60
2	740	2590	5800	101,8	0,29	12,76
3	760	1180	7500	97,5	0,64	10,13
4	370	175	7400	108,6	0,99	5,00
5	210	375	2600	109,8	1,20	8,08
6	1128	1280	4900	105,2	0,88	23,02
7	2410	1045	10500	108,2	2,31	22,95
8	1593	595	6100	105,0	2,68	26,11
9	2275	1083	7600	100,7	2,1	29,93
10	3116	2722	9800	98,6	1,14	31,80

2. Побудуйте матрицю БКГ за вказаними даними (табл.4). Надайте пропозиції щодо оптимізації портфелю сфер бізнесу. Зробіть висновок про стратегічну привабливість портфелю у цілому. Оцініть раціональність стратегічного планування на підприємстві.

Таблиця 4

ХАРАКТЕРИСТИКИ СФЕР БІЗНЕСУ

№ СБ	Обсяг продажу, тис. од.	Обсяг продажу конкурента, тис. од.	Місткість ринку, тис. од.	Темп зростання ринку, %	Відносна частка ринку СБ
1	280	785	5000	10,3	15,7
2	740	2590	5800	21,4	44,6
3	760	1180	7500	20,6	15,7
4	370	175	7400	9,1	2,3
5	210	375	2600	24,1	14,4
6	1128	1280	4900	10,6	26,1
7	2410	1045	10500	31,1	9,9
8	1593	595	6100	12,5	9,8
9	2275	1083	7600	6,1	14,3
10	3116	2722	9800	15,9	27,8

3. Побудуйте матрицю БКГ за вказаними даними (табл.5). Надайте пропозиції щодо оптимізації портфелю сфер бізнесу. Зробіть висновок про стратегічну привабливість портфелю у цілому.

Таблиця 5

ХАРАКТЕРИСТИКИ СФЕР БІЗНЕСУ

№ СБ	Обсяг продажу у 2003 р., тис. од.	Обсяг продажу у 2004 р., тис. од.	Місткість ринку, тис. од.	Частка ринку найвпливовішого конкурента, %	Частка ринку СБ, %
1	2300	2300	7000	10,3	32,9
2	650	980	10500	21,4	9,3
3	957	540	5000	20,6	10,8
4	1810	2100	9000	9,1	23,3
5	367	700	5600	24,1	12,5
6	595	400	3500	10,6	11,4
7	1460	1500	8000	31,1	18,8

Приклад розв'язання задачі

Умови завдання

Характеристики ринків та конкурентного статусу сфер бізнесу (СБ) оцінені за 10 бальною шкалою (табл. 6, 7). Запропонуйте для кожної СБ рішення щодо інвестування. Діаметр окружностей відповідає місткості ринків, сектори — завойованим часткам ринку (табл. 8).

Таблиця 6

ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКІВ

Характеристики	Вага	Сфери бізнесу				
		1	2	3	4	5
Розмір та темп зростання ринку	0,3	9	5	2	7	8
Якість ринку	0,2	9	3	3	9	8
Конкурентна ситуація	0,3	8	4	2	6	9
Вплив зовнішнього середовища	0,2	10	6	4	8	7
Результат:						

Таблиця 7

КОНКУРЕНТНИЙ СТАТУС

Характеристики	Вага	Сфери бізнесу				
		1	2	3	4	5
Відносна позиція на ринку	0,35	2	2	4	5	6
Відносний потенціал виробництва	0,3	2	2	3	5	4
Відносний потенціал НДДКР	0,2	3	1	2	4	6
Відносний потенціал персоналу	0,15	6	5	8	9	10
Результат:						

Таблиця 8

МІСТКІСТЬ РИНКУ ТА ЙОГО ЧАСТКА,
ЩО ЗАЙНЯТА ПЕВНОЮ СФЕРОЮ БІЗНЕСУ

Показники	Сфери бізнесу				
	1	2	3	4	5
Місткість ринку, тис. грн.	5000	5800	7500	7400	2600
Частка ринку, %	5,60	12,76	10,13	5,00	8,08

Хід виконання:

1) за допомогою формули розрахунку середньо очікуваного результату:

$$R_e = \sum R_i p_i \quad (3)$$

визначаємо показники привабливості галузі та конкурентної позиції для кожної сфери бізнесу.

Привабливість галузі для СБ1: $R_e = 9 \cdot 0,3 + 9 \cdot 0,2 + 8 \cdot 0,3 + 10 \cdot 0,2 = 8,9$; аналогічно для СБ2 — 4,5; СБ3 — 2,6; СБ4 — 7,3; СБ5 — 8,1. Конкурентна позиція СБ1: $R_e = 2 \cdot 0,35 + 2 \cdot 0,3 + 3 \cdot 0,2 + 6 \cdot 0,15 = 2,9$; аналогічно для СБ2 — 2,3; СБ3 — 3,9; СБ4 — 5,4; СБ5 — 6,0.

2) наносимо координати на матрицю (рис. 2);

3) для визначення діаметрів кіл треба перевести значення місткості ринків в міліметри, тобто для СБ1 діаметр кола складе 5 мм; для СБ2 — 5,8 мм; для СБ3 — 7,5 мм; для СБ4 — 7,4 мм; для СБ5 — 2,6 мм. Частки ринку, що завойовані сферами бізнесу можна відобразити, якщо перевести відсотки у градуси: для СБ1 5,6% будуть приблизно дорівнювати 20° ($360^\circ \cdot 0,056 = 20,16^\circ$); для СБ2 — 46° , для СБ3 — 36° ; для СБ4 — 21° ; для СБ5 — 29° .

Таблиця 10

КОНКУРЕНТНИЙ СТАТУС СФЕР БІЗНЕСУ

Характеристики	Вага	Сфери бізнесу									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Відносна позиція на ринку	0,35	2	2	4	5	6	5	8	9	8	5
Відносний потенціал виробництва	0,3	2	2	3	5	4	6	8	10	9	6
Відносний потенціал НДДКР	0,2	3	1	2	4	6	2	9	8	6	6
Відносний потенціал персоналу	0,15	6	5	8	9	10	7	10	9	8	8
Результат:											

Таблиця 11

**МІСТКІСТЬ РИНКУ ТА ЙОГО ЧАСТКА,
ЩО ЗАЙНЯТА ПЕВНОЮ СФЕРОЮ БІЗНЕСУ**

Показники	Сфери бізнесу									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Місткість ринку, млн грн	5,0	5,8	7,5	7,4	2,6	4,9	10,5	6,1	7,6	9,8
Частка ринку, %	5,6	12,7	10,1	5,0	8,1	23,0	22,9	26,1	29,9	31,8

2. Характеристики ринків та конкурентного статусу сфер бізнесу (СБ) оцінені за 10 бальною шкалою (табл.12, 13). Побудуйте матрицю General Electric, оцініть положення СБ у портфелі. Запропонуйте для кожної СБ рішення щодо інвестування. Діаметр окружностей відповідає місткості ринків, сектори — завойованим часткам ринку (табл. 14).

Таблиця 12

ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКІВ

Характеристики	Вага	Сфери бізнесу					
		1	2	3	4	5	6
Розмір та темп зростання ринку	0,3	9	5	2	7	8	6
Якість ринку	0,2	9	3	3	9	8	4
Конкурентна ситуація	0,3	8	4	2	6	9	7
Вплив зовнішнього середовища	0,2	10	6	4	8	7	5
Результат:							

Таблиця 16

КОНКУРЕНТНИЙ СТАТУС СФЕР БІЗНЕСУ

Характеристики	Вага	Сфери бізнесу						
		1	2	3	4	5	6	7
Відносна позиція на ринку	0,35	8	7	3	6	4	8	4
Відносний потенціал виробництва	0,3	9	5	4	9	6	8	2
Відносний потенціал НДДКР	0,2	6	2	5	8	9	5	3
Відносний потенціал персоналу	0,15	10	4	6	7	5	9	1
Результат:								

Таблиця 17

МІСТКІСТЬ РИНКУ ТА ЙОГО ЧАСТКА, ЩО ЗАЙНЯТА ПЕВНОЮ СФЕРОЮ БІЗНЕСУ

Показники	Сфери бізнесу						
	1	2	3	4	5	6	7
Місткість ринку, тис. грн	5000	5800	7500	7400	2600	4900	10500
Частка ринку, %	5,60	12,76	10,13	5,00	8,08	23,02	22,95

Тема 3. Оцінювання конкурентоспроможності організації

3.1. Модель галузевої конкуренції М. Портера

Під «конкурентоспроможністю» (КС) організації далі розумітимемо її здатність приносити прибуток на вкладений капітал в короткостроковому періоді не нижче заданої, або як перевищення прибутковості в короткостроковому періоді над середньостатистичною прибутковістю у відповідній сфері бізнесу, а в загальному вигляді — як ефективність функціонування організації в короткостроковому періоді.

Найважливішим поняттям є «конкурентний потенціал» (КП) організації, під яким мається на увазі її потенційна можливість (поточні

передумови) зберігати або збільшувати конкурентоспроможність в довгостроковому періоді. Іншими словами, КП організації визначається сукупністю параметрів, що визначають можливість (потенціал) і здатність організації ефективно функціонувати на ринку (утримувати або збільшувати свою ринкову частку, мати достатньо високий рівень рентабельності) в перспективі.

Конкурентна перевага — величина, інтегральна по відношенню до конкурентоспроможності і конкурентного потенціалу, і є в найпростішому випадку їх адитивною функцією з ваговими коефіцієнтами:

$$\text{Конкурентна перевага} = A * KC + B * КП$$

У теорії стратегічного управління також використовується термін «конкурентний статус», введений А. Ансоффом і співпадаючий по значенню з терміном «конкурентна перевага». Іноді використовується поняття «сила конкурентної позиції», під яким розуміється КП організації.

Виходячи з визначення конкурентної переваги, можна сказати, що стратегічне управління займається вивченням того, як організація може його створювати і розвивати в умовах підвищеної нестабільності чинників зовнішнього середовища і їх невизначеності.

Аналіз конкуренції можна проводити на основі моделі «п'яти сил конкуренції», запропонованої М. Портером (рис. 9):



Рис. 9. Модель п'яти сил конкуренції

Найінтенсивніша конкуренція має місце між конкурентами в галузі. Як правило, боротьба йде за величину ринкової частки (особливо на етапі галузевого зростання), оскільки в більшості випадків саме цей параметр в довгостроковому періоді визначає інші.

У деяких випадках продукція, вироблювана організацією, має схоже функціональне призначення з продукцією, вироблюваною іншими організаціями з цієї або іншої галузі. В таких випадках виникає конку-

ренція з боку товарів-замінників. Важливим поняттям тут є «переключення», тобто перехід середньостатистичного споживача з одного товару на інший з схожим функціональним призначенням.

Конкуренція з боку потенційних конкурентів виникає тоді, коли є вірогідність, що організації з інших галузей можуть увійти до даної. Загроза з боку потенційних конкурентів корелює з величиною вхідного бар'єру в галузь, специфікою відносин в галузі. «Висоту» одного бар'єру можуть визначати такі параметри:

- виробничий і маркетинговий ефекти масштабу і освоєння;
- існуючі переваги споживачів, наявність каналів збуту і каналів поставок або вартість їх створення;
- жорсткість державного регулювання.

Висота вхідного бар'єру може бути виражена в грошовому еквіваленті. Рішення про входження в галузь визначається на підставі зіставлення висоти вхідного бар'єру і передбачуваних прибутків в довгостроковий період. Деякі складові, що визначають висоту вхідного бар'єру, можуть значно змінюватися в часі. Наприклад, закінчення термінів дії найважливіших патентів має тенденцію знижувати висоту вхідного бар'єру; навпаки, вкладення в рекламу, створення збутових мереж і т.д., здійснювані галузевими організаціями, підвищують вхідний бар'єр.

Конкурентна сила постачальників зобов'язана своїм походженням тому, що галузеві організації завжди є споживачами сировини і комплектуючих, технологій, кадрів, і тому постачальники мають нагоду робити прямий вплив на ефективність їх функціонування. Сила впливу постачальника на споживача визначається рядом чинників, серед яких:

- баланс попиту-пропозиції;
- частка закупівель споживача у постачальника від загального об'єму закупівель;
- ступінь спеціалізації об'єктів, що закупляються;
- можливість споживача приступити до виробництва аналога або товару-замінника, вироблюваного постачальником;
- зацікавленість конкурентів споживача в даному постачальнику;
- наявність товарів-замінників біля товарів, вироблюваних іншими постачальниками і т.д., що закупляються

Вплив всіх перерахованих чинників може бути представлений в грошовому еквіваленті, що відображає вартість перемикавання на іншого постачальника. Чим вона вище, тим більше конкурентна сила постачальника, і навпаки.

Конкурентна сила покупців полягає в тому, що вони визначають попит.

Інтенсивність конкуренції є функцією ряду параметрів, частина з яких розглянута нижче.

Кількість галузевих організацій і розподіл ринкових часток між ними: чим більше кількість галузевих організацій і чим ближче їх ринкові частки, тим інтенсивніше конкуренція. Виходячи з цих емпіричних і логічно несуперечливих залежностей, можна застосовувати формалізовані вирази для оцінки інтенсивності конкуренції. Для оцінки ступеня концентрації галузевих фірм можна користуватися, наприклад, індексами Херфіндаля, Розенблюта, коефіцієнтом Джіні.

Темп розвитку ринку: інтенсивність конкуренції тим вище, чим повільніше розвивається ринок.

Ступінь диференційованої товару: чим менш товар схильний до диференціації, тим інтенсивніше конкуренції вище. Це пов'язано, перш за все, з акцентуванням цінової компоненти конкурентної боротьби через низьку вартість перемикання споживачів з товару однієї організації на товар інший.

Складність (вартість) виходу з бізнесу: чим вище вартість виходу, тим інтенсивніше конкуренція.

Входження сильних компаній з інших галузей збільшує інтенсивність конкуренції. Це зв'язано, перш за все, з тим, що сильні компанії, що увійшли до нових для них сфер бізнесу, набудовані і в цих галузях завоювати лідируючі позиції. При цьому їх наміри, як правило, підкріплені могутніми фінансовими можливостями.

Оцінку позиції галузевих компаній можна проводити по-різному, залежно від переважаючого типу галузевої конкуренції (олігополістична або монополістична конкуренція).

У разі олігополістичного ринку доцільно вибрати параметри оцінки, описати по них основні галузеві організації, після чого провести необхідний аналіз. Це можна зробити, оскільки їх число за визначенням невелике (2—7).

У разі монополістичної конкуренції доцільніше застосувати так звану «методику складання карт стратегічних груп».

Дана методика дозволяє представити загальну картину конкуренції, оцінити місце кожної організації в ній. Методика найбільш ефективна тоді, коли кількість конкурентів велика, і неможливо ретельно проаналізувати кожну організацію окремо.

Стратегічна група складається з організацій з схожими конкурентними стратегіями й займаними на ринку позиціями. Алгоритм побудови карти наступний:

— виділення параметрів, по яких розрізняються галузеві організації, наприклад, ціна/якість (висока, середня, низька), розмах діяльнос-

ті (локальний, регіональний, національний, глобальний), ступінь вертикальної інтеграції (відсутній, часткова, повна), ширина продуктової лінії (широка, середня, вузька) і т. д.;

— нанесення на карту з відповідними осями крапок, відповідних організаціям;

— віднесення організацій, розташованих відносно близько один до одного, до різних стратегічних груп, і їх графічне виділення.

У процесі вибору осьових параметрів слід враховувати, що вони не повинні сильно корелювати, бути інформативними, тобто служити початковими даними для аналізу. В тих випадках, коли можуть бути вибрані декілька пар слабо корелюючи параметрів, слід побудувати карту для кожної пари. Карта стратегічних груп може допомогти в прогнозі конкурентних позицій компаній, що знаходяться в групах, при зміні зовнішніх умов. Для одних груп ці зміни сприятливі, для інших — нейтральні, для третіх — згубні.

Чим ближче стратегічні групи розташовані один до одного, тим більше інтенсивна галузева конкуренція між ними. Найсильніша конкуренція має місце між організаціями, що входять до однієї стратегічної групи. Менша конкуренція має місце між організаціями даної групи і організаціями з найнаближеніших до неї стратегічних груп. В тих випадках, коли стратегічні групи далеко один від одного, конкуренція між ними може виявитися нікчемною.

При оцінці конкуренції важливо уміти оцінювати зміни її параметрів в майбутньому. Особливо важливо для конкретної організації знати або припускати, які дії можуть зробити її найближчі конкуренти. Було б дивно сподіватися на перемогу, не займаючись розвідкою і не оцінюючи поведінку і плани супротивника. Прогнозування дій конкурентів може здійснюватися на основі складання їх стратегічних профілів. Нижче приведені деякі параметри, по яких може складатися профіль організації.

Масштаб конкуренції: локальний, національний, міжнародний, глобальний.

Стратегічні наміри: залишатися домінуючим лідером; обігнати галузевого лідера; бути в числі 5 лідируючих; увійти до десятки лідерів; обігнати конкретного конкурента; зберегти наявну позицію; вижити.

Цілі відносно ринкової частки: агресивне розширення за рахунок придбання організацій і внутрішнього зростання; розширення за допомогою внутрішнього зростання; розширення через придбання організацій; збереження ринкової частки (зростання пропорційно зростанню ринку); втрата ринкової частки і збільшення прибутковості.

Майже завжди можна визначити, хто є лідером; нерідко значно складніше сказати, хто їм буде далі, оскільки сьогоднішні лідери не

завжди автоматично залишаються ними надалі, хоча мають на це великі шанси в порівнянні з іншими галузевими організаціями.

Для того, щоб оцінювати перспективні позиції організації з погляду впливу об'єктивних чинників, можна використовувати поняття вигідного або невигідного позиціонування, визначуваного поточним розташуванням організації на карті стратегічних груп і рушійними силами галузі. Тут слід зрозуміти, який вплив (благотворне, нейтральне, позитивне) рушійних сил галузі на КС і КП організації [7, с. 26—33].

3.2. Аналіз споживачів

Основне завдання фірми — задоволення потреб споживачів, що у ринкових умовах є найбільш сильною зацікавленою групою. Якщо їхні очікування не виправдовуються, вони можуть переключитися на використання інших торгових марок, що в підсумку позначиться на прибутках фірми-виробника. Керівники не повинні забувати про необхідність дотримання інтересів різних зацікавлених груп і прагнути досягнення довгострокової конкурентоспроможності фірми. При цьому однією з найважливіших галузей діяльності фірми є обслуговування споживачів, тобто задоволення їх на ринку конкуруючих продавців.

Успішно діючі фірми прекрасно усвідомлюють необхідність орієнтації на споживачів. Концепція маркетингу стверджує, що підприємство підвищує шанси досягти своїх цілей, якщо воно буде скеровувати себе на більш ефективне задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів. Проводячи аналіз мікросередовища, фірма повинна глибоко і всебічно вивчити потреби своїх реальних і потенційних покупців, визначити основні тенденції їхнього розвитку і знайти можливості задовольнити споживчі потреби краще, ніж конкуренти.

Споживачів поділяють на дві групи: кінцеві споживачі й організації (підприємства)-споживачі.

Кінцеві споживачі — це окремі особи (індивідуальні споживачі), сім'ї і домашні господарства, які купують товари і послуги для особистого (сімейного, домашнього) споживання.

На поведінку кінцевих споживачів постійно впливають фактори макросередовища, різні періоди життєвого циклу сім'ї (на кожному етапі життєвого циклу сім'я має певні потреби). Особливу увагу при вивченні споживачів слід приділяти особистісно-психологічним факторам (стиль життя, соціальний статус, переконання й установки). При оцінці потреб, споживання і попиту звичайно використовують достатньо основоположні розробки різних теорій (теорія мотивації, економічні теорії, теорія раціонального споживання).

Коротка характеристика споживчої поведінки кінцевих споживачів і методів їх оцінки показує, що при аналізі такого фактора мікросередовища, як споживачі, дослідник має справу з цілісною системою особистих потреб, зміст і форми прояву яких дуже багатогранні, тому що вони знаходяться під впливом різних сил і процесів об'єктивного і суб'єктивного характеру. Основна проблема для підприємства — чітко виявити, вивчити й оцінити конкретні потреби, на задоволення яких спрямована його діяльність.

Тут слід зазначити, що при дослідженні кінцевих споживачів вирішальне значення мають, по суті, не потреби як такі, а попит покупців, тобто платоспроможна потреба. На споживчий попит впливає ряд факторів (рис. 10).

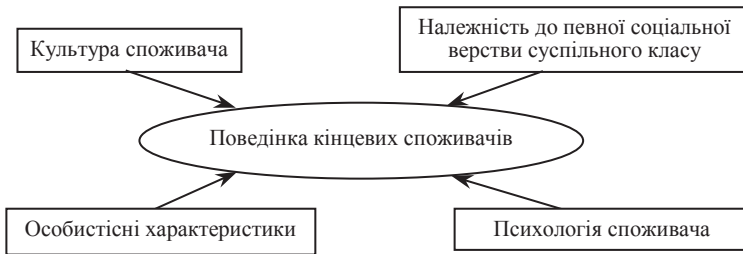


Рис. 10. Вплив індивідуальних особливостей на поведінку кінцевих споживачів [11, с. 96]

Основними суб'єктами ринку організацій (підприємств) — споживачів є: фірми-виробники промислової продукції; підприємства оптової і роздрібною торгівлі; державні установи; некомерційні організації.

Ринок товарів промислового призначення, з погляду товарної номенклатури і грошового обігу, є найбільш великим ринком. Поведінка покупців промислових товарів залежить:

— від факторів зовнішнього середовища (економічні умови, стан законодавства, НТП, діяльності конкурентів та ін.);

— системи менеджменту на підприємстві (місія, цілі, завдання, стратегія, методи роботи);

— працівників, зайнятих закупівлями (мотивація, сприйняття, переваги, вік, рівень освіти, службовий стан, тип особистості, професіоналізм та ін.).

Підприємства оптової і роздрібною торгівлі становлять ринок проміжних продавців, що закуповують товари для перепродажу і для своєї діяльності. На рішення проміжних продавців про закупки впливають майже ті ж фактори, що і на покупців промислових товарів.

Державні підприємства і некомерційні організації здобувають різноманітний асортимент товарів, необхідних для діяльності державних установ і різних політичних, релігійних і громадських організацій.

Слід зазначити, що поведінка кінцевих споживачів і організацій (підприємств) — споживачів може істотно розрізнятися внаслідок різних об'єктів ринкового попиту, різних цілей, різної мотивації, різних способів прийняття рішень тощо.

При розробці стратегії аналіз споживачів поділяють на такі складові: сегментування ринку, аналіз мотивації покупців і виявлення їхніх незадоволених потреб.

Сегментування ринку. У контексті розробки стратегії *сегментування* — це визначення груп споживачів, щодо яких необхідно застосування різних конкурентних стратегій. Кожна група може по-різному реагувати на обрану фірмою стратегію. Тому керівництво повинно піклуватися про те, щоб для кожного сектора споживачів розробити конкурентоспроможні пропозиції.

Розробники стратегії шукають відповіді на такі питання:

1. Хто купує товари/послуги фірми?
2. Хто купує більше за всіх? (Тут доречно навести правило Парето, відповідно до якого 20% покупців здійснюють 80% усіх покупок).
3. Хто є потенційним споживачем?
4. Як сегментувати ринок і розробляти стратегію бізнесу при унікальних потребах окремих груп споживачів?

Основна складність при сегментуванні полягає в тому, що в конкретній ситуації існує відносно велика кількість способів виділення сегментів, оскільки вибір змінних сегментування не завжди очевидний. Найбільш часто використовують такі змінні: характеристики покупців — стать, вік, рід діяльності, рівень зарплати, стиль життя, переконання, статус; характеристики, пов'язані з товаром — чутливість до ціни, вимоги до якості, призначення, шукані вигоди, лояльність до торгової марки.

Як видно, сегментування може здійснюватися за допомогою різних характеристик покупців, що приводить в остаточному підсумку до необхідності вибору принципово різних стратегій.

Мотивація споживачів. Визначивши сегменти, дослідники вивчають мотивації в кожному з них. На цьому етапі перед ними виникають такі питання:

1. Які мотиви купівлі, тобто що стоїть за рішенням про покупку?
2. Які споживчі переваги?
3. Що може вплинути на зміни мотивації споживачів? Знаходження повних і правильних відповідей на ці

Питання є запорукою належного формулювання стратегії для кожного сегмента.

Аналіз мотивації покупців складається з таких етапів:

1. Визначення мотивів обраного сегмента.
2. Розподіл мотивів на окремі групи і підгрупи.
3. Оцінка важливості (значущості) мотивів.
4. Виділення мотивів, що найбільшою мірою можуть вплинути на

визначення стратегії бізнесу.

У вирішенні завдань кожного етапу беруть участь менеджери фірми, звичайно працівники відділу маркетингу. Хоча для одержання більш достовірних даних завжди доцільно залучати до обговорення різних питань самих покупців.

Для аналізу мотивації застосовуються такі підходи: індивідуальні і групові інтерв'ю, глибокі інтерв'ю, дослідження у фокус-групах, розгляд конкурентних купівельних ситуацій, опитування споживачів у магазині чи вдома.

Виявлення незадоволених потреб. На цьому етапі дослідники шукають відповіді на такі питання:

1. Чи задоволені потреби покупців поточними товарними пропозиціями?

2. Які проблеми покупців залишилися незадоволеними?

Вивчення незадоволених потреб і проблем покупців набуває стратегічної значущості, оскільки їх розв'язання являє собою можливість для збільшення частки ринку, входу чи створення нових ринків. Якщо ж існують незадоволені потреби в покупців, які придбавають протягом певного часу товари давно існуючих фірм, то для останніх таке становище може виступати як загроза, тому що конкуренти неодмінно спробують їх задовольнити. Певної важливості, особливо для агресивних фірм, набуває визначення неочевидних незадоволених потреб. Це звичайно складне завдання, але визначивши незадоволені потреби і задовольнивши їх, фірма тим самим може відкрити для себе широкі можливості хоча б з тієї причини, що негайна реакція з боку конкурентів навряд чи буде.

Виявити незадоволені потреби можна за допомогою таких методів: метод «мозкового штурму», опитування покупців на основі «листа проблем», аналіз споживчих вигод, робота з ініціативними користувачами, дослідження способу життя людей тощо.

Знання незадоволених потреб і проблем споживачів дозволяє керівництву фірми прийняти ефективні стратегічні рішення стосовно ряду «вузких» місць в обслуговуванні споживачів [11, с. 94—99].

3.3. Конкурентний потенціал підприємства

Ключові чинники успіху (КФУ) — головні визначники фінансового і конкурентного успіху в даній галузі. Їх ідентифікація — один з головних пріоритетів розробки стратегії. Вони можуть служити наріжним камінням побудови стратегії, проте вони можуть мінятися від галузі до галузі. Звичайно для галузі характерні три-чотири такі чинники, а з них один-два найбільш важливі, і задачею аналізу є їх виділення. Наприклад, на ринку пива КФУ наступні: оптимальне завантаження виробничих потужностей, наявність широкої мережі оптових дистриб'юторів, могутня, правильно спланована реклама [7, с. 25].

Нижче перераховані можливі КФУ.

Нижче перераховані типи КФУ і їх складові.

1. Чинники, пов'язані з технологією:

— компетентність в наукових дослідженнях (особливо в наукомістких галузях);

— здібність до інновацій у виробничих процесах;

— здібність до інновацій в продукції;

— роль експертів в даній технології.

2. Чинники, пов'язані з виробництвом:

— ефективність низьковитратного виробництва (економія на масштабі виробництва, ефект накопичення досвіду);

— якість виробництва;

— висока фондovіддача;

— розміщення виробництва, що гарантує низькі витрати;

— забезпечення адекватною кваліфікованою робсилою;

— висока продуктивність праці (особливо в трудомістких виробництвах);

— дешеве проектування і технічне забезпечення;

— гнучкість виробництва при зміні моделей і розмірів.

— доступ до необхідних постачальників і висококваліфікованих кадрів;

— висока продуктивність праці (особливо важливий там, де використовується висококваліфікований персонал).

3. Чинники, пов'язані з розподілом:

— повне використання маркетингового ефекту масштабу і освоєння; добре підготовлений торговий персонал; високий рівень після продажного обслуговування; широкий асортимент (довга продуктова лінія); могутня мережа дистриб'юторів /дилерів;

— можливість доходів в роздрібній торгівлі;

— наявність «вигідних місць» на торгових площах в магазинах роздрібної торгівлі;

— наявність недорогих роздрібних торгових точок, що належать організації; власна торгова мережа компанії;

- низькі витрати на збут;
- швидка доставка.

4. Чинники, пов'язані з маркетингом:

- добре випробуваний, перевірений спосіб продажів;
- зручний, доступний сервіс і техобслуговування;
- точне задоволення купівельних запитів;
- широта діапазону товарів;
- комерційне мистецтво;
- привабливі дизайн і упаковка;
- гарантії покупцям.

5. Чинники, пов'язані з кваліфікацією:

- видатні таланти;
- «ноу-хау» в контролі якості;
- експерти в області проектування;
- експерти в області технології;
- здібність до точної якісної реклами;
- здатність одержати в результаті розробки нові продукти у фазі

НДДКР і швидко вивести їх на ринок.

6. Чинники, пов'язані з можливостями організації:

- першокласні інформаційні системи;
- здатність швидко реагувати на ринкові умови, що змінюються;
- компетентність в управлінні і наявність керівників «ноу-хау».

7. Управлінські КФУ:

- найвищий професійний рівень;
- націленість на якість; високий дизайнерський потенціал;
- уміння швидко виводити товар на ринок із стадії НДДКР;
- уміння бістро реагувати на зміни в зовнішньому середовищі;
- наявність управлінського досвіду.

8. Інші типи КФУ:

- сприятливий імідж і репутація;
- усвідомлення себе, як лідера;
- зручне розташування;
- приємне, ввічливе обслуговування;
- доступ до фінансового капіталу;
- патентний захист;
- загальні низькі витрати [5, с. 23—24].

Один з найчіткіших індикаторів ситуації компанії — її цінова позиція по відношенню до конкурентів. Особливо це відноситься до галузей із слабо диференційованою продукцією, але навіть інші компанії

вимушені не відставати від суперників, інакше вони ризикують втратити конкурентну позицію. Відмінності у витратах суперників можуть визначитися:

- різницею цін на сировину, матеріали, що комплектують, енергію і т. ін.;
- різницею в базових технологіях, віці устаткування;
- різницею у внутрішньої собівартості через різні розміри виробничих одиниць, кумулятивного ефекту випуску, рівнів продуктивності, різних податкових умовах, рівнів організації виробництва і т. ін.;
- різницею в чутливості до інфляції і змін курсів валют;
- різницею в транспортних витратах;
- різницею витрат в каналах розподілу [5, с. 28].

Стратегічний вартісний аналіз фокусується на відносній вартісній позиції фірми по відношенню до її суперників. Первинним аналітичним підходом такого аналізу є побудова вартісного ланцюга по окремих діях, що показує картину вартості від сировини до ціни кінцевих споживачів (табл. 6).

Ця таблиця показує, що є три головні області в ланцюзі дії/витрати, де можливі найбільші відмінності для конкуруючих фірм: сфера постачання, передові частки каналів розподілу, власне внутрішня діяльність компанії. Якщо фірма втрачає конкурентоспроможність в задній або передній частинах ланцюга, вона може змінювати свої внутрішні дії з метою відновлення конкурентоспроможності.

Коли вартісні пропуски лежать в основному в задній частині ланцюга, фірма може використовувати шість стратегічних дій:

- добиватися більш сприятливих цін у постачальників;
- працювати з постачальниками з метою зниження їх витрат;
- зробити інтеграцію назад для контролю над матеріальними витратами;
- спробувати використовувати більш дешеві замітники;
- знайти нові джерела постачання з прийнятними цінами;
- спробувати зменшити різницю шляхом економії в інших частинах ланцюга.

У випадку, якщо це характерно для передньої частини ланцюга, можливі три коректуючі дії:

- використовувати привабливіші форми для учасників каналів розповсюдження;
- змінити економічну стратегію, включаючи можливість прямої інтеграції;
- спробувати компенсувати різницю зниженням витрат в інших частинах ланцюга.

Коли джерело втрати конкурентоспроможності за вартістю лежить у внутрішніх областях ланцюга доцільно розглянути можливість наступних дій:

- ревізія внутрішніх статей бюджету;
- спроба підняти продуктивність праці робітників і дорогого устаткування;
- дослідження, чи не буде вигідніше виконання деяких технологічних процесів на стороні, ніж самою фірмою;
- інвестування ресурсозберігаючих технологічних поліпшень;
- розгляд компонентів вартості, що викликають побоювання, як об'єктів нових інвестицій у виробництво й устаткування;
- модифікація продукції з метою зниження її вартості;
- балансування великих внутрішніх витрат економією в передній і задній частинах ланцюга [5, с. 29].

На додаток до діагнозу цінової конкурентної позиції потрібен загальний аналіз конкурентної позиції і конкурентної сили компанії. Він повинен відповісти на питання:

1. Наскільки сильна сьогоднішня конкурентна позиція фірми?
2. Яка зміна конкурентної позиції можна чекати при використуванні сьогоднішньої стратегії (з її тонким підстроюванням)?
3. Який перелік конкурентних переваг фірми?
4. Яка у фірми є можливість захищати свою позицію в світлі галузевих рушійних сил, конкурентного тиску і передбачуваних дій суперників?

Для оцінки конкурентної позиції фірми використовуються бальні оцінки за ключовими чинниками успіху. При цьому проводиться зважування оцінок таких чинників для фірми і її суперників (табл. 7).

Таблиця 7

ОЗНАКИ СИЛИ І СЛАБКОСТІ В КОНКУРЕНТНІЙ ПОЗИЦІЇ ФІРМИ

Ознаки сили	Ознаки слабкості
Важливі відмітні переваги	Відсутність реальних відмітних переваг
Велика частка ринку (або лідер на ринку)	Втрати на ринку щодо головних суперників
Послідовна або відмінна стратегія	Відсутність чіткої стратегії
Зростання бази споживачів і їх лояльності	Падаюча репутація у споживачів
Знаходження у фаворитній стратегічній групі	Знаходження в стратегічній групі позиції, що знижується
Концентрація на швидкорослих ринкових сегментах	Слабкості в областях з найбільшим ринковим потенціалом

Закінчення табл. 7

Ознаки сили	Ознаки слабкості
Цінова перевага	Виробник товарів з високою собівартістю
Маркетингове мистецтво вище середнього	Мало головних чинників ринкового успіху
Технологічні і інноваційні здібності вище середнього	Послідовник в розробці продуктів, їх слабка якість
Ініціативний, підприємницький підхід до небезпек	Відсутня хороша позиція по відношенню до виникаючих загроз
Позиція накопичення сприятливих можливостей	Втрати щодо головних суперників

Загальне правило: компанія повинна накопичувати свої конкурентні сильні сторони і захищати свої конкурентні слабкості. Вона повинна будувати стратегію на своїх сильних сторонах і здійснювати дії по забезпеченню ситуації із слабостями.

У той же самий час рейтинг сильних сторін суперників показує, звідки можна чекати їх атак і, навпаки, де вони слабкі. Якщо компанія має важливі конкурентні сильні сторони там, де суперники відносно слабкі, то можна здійснити дії по експлуатації цієї обставини.

Приклад зваженої оцінки стратегічної сили компанії щодо суперників дозволяє визначити лідерів та аутсайдерів на ринку (табл. 8). Шкала рейтингу: найслабкіший — 1, найсильніший — 10, у дужках — додаток ваги на рейтингову оцінку [5, с. 29—30].

Таблиця 8

ЗВАЖЕНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОЇ СИЛИ КОМПАНІЇ [5, С. 31]

Ключові фактори успіху	Вага	Компанія	Суперник А	Суперник В	Суперник С
Якість виконання продукту	0,10	8 (0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)	6 (0,60)
Репутація (імідж)	0,10	8 (0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)	6 (0,60)
Матеріали (вартість)	0,05	5 (0,25)	5 (0,25)	6 (0,30)	4 (0,20)
Технологічне мистецтво	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)	4 (0,20)
Виробничі потужності	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)	6 (0,30)
Маркетинг	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)	6 (0,30)
Фінансові ресурси	0,10	5 (0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)	4 (0,40)
Відносна вартісна позиція	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	6 (1,50)	4 (1,00)
Здатність конкурувати за ціною	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	7 (1,75)	4 (1,00)
Зважений рейтинг сили		6,15	7,30	7,35	4,60

3.4. Вивчення постачальників фірми-виробника

Постачальники — це господарські одиниці й окремі особи, що забезпечують фірму і її конкурентів матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва конкретних товарів і послуг. При вивченні можливостей постачальників шукаються відповіді на ряд питань:

1. Що поставляється?
2. Від чого залежить обсяг, структура і періодичність поставок?
3. Як вибрати надійного постачальника?

Кожна фірма вибирає постачальників, виходячи зі своїх критеріїв і реалізованої стратегії. Але існують і деякі загальні вимоги до постачальників:

— продукція повинна поставлятися точно в термін за графіком відповідно до замовлення;

— продукція повинна відповідати обумовленим стандартам якості;

— дотримуватися необхідних обсягів поставок;

— оперативно відгукуватися на нові вимоги фірми-замовника;

— надавати необхідну супровідну документацію;

— витримувати погоджені ціни;

— зміни в номенклатурі продукції (сировини) повинні відповідати новим стандартам;

— надавати при необхідності додаткові послуги;

— доступність (територіальна, інформаційна, комунікаційна) постачальника.

Діяльність і перевагу постачальників оцінюють за такими показниками: репутація та імідж; надійність; якість продукції і відповідність її стандартам; дотримання термінів, графіків поставок; рівень ціни на продукцію (послуги); умови поставок і форма розрахунків; взаємовідносини із замовником (довірчі, довгострокові, формальні); додаткові послуги.

При формуванні стратегії фірми питання матеріально-технічного забезпечення програм і проектів, що є окремими розділами стратегічного плану, набувають важливого значення. Тому вивчення можливостей постачальників — відповідальний етап при їх виборі. Вибір постачальників — одне з найскладніших і відповідальних завдань, особливо гостро ця проблема постає перед новими фірмами чи фірмами, що здійснюють стратегію диверсифікованого зростання [11, с. 99—100].

Узагальнення галузевого і конкурентного аналізу робиться за допомогою форми табл.9 [5, с.25].

Таблиця 9

УЗАГАЛЬНЮЮЧА ФОРМА ГАЛУЗЕВОГО І КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ

1. Основні економічні характеристики галузевого оточення (зростання ринку, географічні особливості, структура галузі, економічний стан, вимоги до інвестицій і т. ін.).
2. Рушійні сили.
3. Конкурентний аналіз.
3.1. Суперництво серед конкуруючих продавців (сильне, помірне, слабке, зняття з конкуренції).
3.2. Загроза потенційного входу (сильна, помірна, слабка, зміст бар'єрів входу).
3.3. Конкуренція продуктів-замінників (сильна, помірна або слабка/чому?).
3.4. Здатність «постачальників» торгуватися (сильна, помірна, слабка/чому?).
3.5. Здатність «торгуватися» споживачів (сильна, помірна, слабка/чому?).
4. Конкурентна позиція основних компаній /стратегічних груп.
4.1. Сприятливе позиціонування (чому?).
4.2. Несприятливе позиціонування (чому?).
5. Конкурентний аналіз.
5.1. Стратегічні підходи / можливі дії ключових конкурентів.
5.2. Кого спостерігати і чому.
6. Ключові чинники успіху.
7. Перспективи галузі і загальна привабливість.
7.1. Чинники, що роблять галузь привабливою.
7.2. Чинники, що роблять галузь непривабливою.
7.3. Специфічні галузеві результати / проблеми.
7.4. Перспективи рентабельності (сприятливі / несприятливі).

Слід зазначити, що аналіз не є алгоритмом, який можна застосовувати бездумно. І підстановка початкових даних, і тлумачення результатів вимагають творчого осмислення. Такий аналіз не є також одиначною процедурою, а вимагає періодичного повторення з урахуванням реальних змін і результатів практики його вживання.

? Завдання для самоконтролю

1. Що розуміється під «конкурентоспроможністю» організації?
2. Чим визначається конкурентний потенціал організації?
3. Функцією яких параметрів є інтенсивність конкуренції?
4. За якими параметрами може здійснюватися складання стратегічних профілів конкурентів та прогнозування їх дій?
5. Що таке ключові фактори успіху? Наведіть приклади.
6. Що таке стратегічна група?
7. Назвіть загальні вимоги до постачальників.
8. Які фактори впливають на споживчий попит?
9. На чому базується стратегічний вартісний аналіз конкуренції?
10. З яких етапів складається аналіз споживачів?
11. Назвіть етапи аналізу мотивації покупців.

Приклад розв'язання задачі

Для визначення конкурентної позиції необхідно визначити основні параметри, що здійснюють на неї найбільш вагомий вплив. Такими параметрами здебільшого є: рентабельність виробництва, ефективність маркетингу, можливість зростання ринку, ефективність використання виробничих потужностей, якість продукції та її собівартість. Всі параметри оцінюються у відносних показниках.

Конкурентна позиція фірми визначається за формулою очікуваного середнього результату (R_c). Фірма, яка отримала найбільше значення R_c , займає лікуючу позицію на ринку.

Завдання. Визначте конкурентні позиції фірм на ринку за наведеними даними (табл. 1). Що слід зробити кожній фірмі для підвищення своєї конкурентної позиції, якщо попит на продукцію не зростає, платоспроможність споживачів зменшується?

Таблиця 1

ПАРАМЕТР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІРМ

Параметри	Важливість параметра	Фірма 1	Фірма 2	Фірма 3
Рентабельність	0,25	30	50	80
Маркетинг	0,2	70	30	50
Зростання ринку	0,15	40	55	30
Використання потужностей	0,05	30	70	80
Якість	0,3	60	50	70
Собівартість	0,05	70	80	50

Хід виконання.

Визначаємо для кожної фірми значення середньо очікуваного результату (R_e):

$$R_1 = 30 \cdot 0,25 + 70 \cdot 0,2 + 40 \cdot 0,15 + 30 \cdot 0,05 + 60 \cdot 0,3 + 70 \cdot 0,05 = 7,5 + 14 + 6 + 1,5 + 18 + 3,5 = 50,5$$

$$R_2 = 50 \cdot 0,25 + 30 \cdot 0,2 + 55 \cdot 0,15 + 70 \cdot 0,05 + 50 \cdot 0,3 + 80 \cdot 0,05 = 2,5 + 15 + 8,25 + 3,5 + 15 + 4 = 48,25$$

$$R_3 = 80 \cdot 0,25 + 50 \cdot 0,2 + 30 \cdot 0,15 + 80 \cdot 0,05 + 70 \cdot 0,3 + 50 \cdot 0,05 = 20 + 25 + 4,5 + 4 + 2,1 + 2,5 = 58,1$$

Тобто фірма 3 є безперечним лідером на ринку, фірма 1 — переслідувач лідера, а фірма 2 — аутсайдер.

За умов, коли попит на продукцію не зростає, а платоспроможність споживачів зменшується, фірмам слід зменшувати ціни за рахунок зменшення собівартості продукції та підвищувати її якість. Фірмі-переслідувачу слід більш ефективно використовувати виробничі потужності. Лідеру для збереження існуючого становища необхідно посилити маркетингову діяльність з метою збільшення частки ринку.

Завдання для самостійного розв'язання

1. Визначте конкурентні позиції фірм на ринку за наведеними даними (табл. 2). Що слід зробити кожній фірмі для підвищення своєї конкурентної позиції, якщо попит на продукцію зростає, платоспроможність споживачів збільшується?

Таблиця 2

ПАРАМЕТР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІРМ

Параметри	Важливість параметра	Фірма 1	Фірма 2	Фірма 3
Рентабельність	0,25	30	60	70
Маркетинг	0,2	80	40	50
Зростання ринку	0,15	55	30	65
Використання потужностей	0,05	35	50	40
Якість	0,3	65	40	35
Собівартість	0,05	55	40	30

2. Визначте конкурентні позиції фірм на ринку за наведеними даними (табл. 3). Що слід зробити кожній фірмі для підвищення своєї конкурентної позиції, якщо попит на продукцію не зростає, але платоспроможність споживачів збільшується?

Таблиця 3

ПАРАМЕТР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІРМ

Параметри	Важливість параметра	Фірма 1	Фірма 2	Фірма 3
Рентабельність	0,25	20	50	70
Маркетинг	0,2	60	40	30
Зростання ринку	0,15	40	60	50
Використання потужностей	0,05	70	80	45
Якість	0,3	40	50	70
Собівартість	0,05	60	20	15

3. Визначте конкурентні позиції фірм на ринку за наведеними даними (табл. 4). Що слід зробити кожній фірмі для підвищення своєї конкурентної позиції, якщо попит на продукцію зменшується?

Таблиця 4

ПАРАМЕТР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІРМ

Параметри	Важливість параметра	Фірма 1	Фірма 2	Фірма 3
Рентабельність	0,25	15	50	60
Маркетинг	0,2	30	70	55
Зростання ринку	0,15	45	60	30
Використання потужностей	0,05	25	55	75
Якість	0,3	35	50	65
Собівартість	0,05	75	45	25

4. Визначте конкурентні позиції фірм на ринку за наведеними даними (табл. 5). Що слід зробити кожній фірмі для підвищення своєї конкурентної позиції, якщо попит на продукцію зменшується?

Таблиця 5

ПАРАМЕТР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІРМ

Параметри	Важливість параметра	Фірма 1	Фірма 2	Фірма 3
Рентабельність	0,25	25	40	80
Маркетинг	0,2	60	45	70
Зростання ринку	0,15	55	30	65
Використання потужностей	0,05	25	30	50
Якість	0,3	35	40	45
Собівартість	0,05	85	40	30

Тема 4. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації

4.1. Визначення стратегічного балансу і сутність SWOT-аналізу

Стратегічний баланс передбачає баланс зусиль компанії в кожній зі сфер бізнесу в залежності від стадії їхнього життєвого циклу. Таке балансування надає впевненість, що на стадії зрілості сфери бізнесу завжди буде необхідний обсяг фінансових ресурсів для того, щоб підтримувати виробничий цикл підприємства завдяки інвестуванню в нові перспективні види бізнесу. Фінансовий баланс означає, що сфери бізнесу, які спроможні приносити дохід, мають такий обсяг продажів, який є достатнім для того, щоб фінансувати бізнес, який розвивається.

SWOT-аналіз є оперативним діагностичним аналізом середовища організації. Аббревіатура SWOT означає: S — strength (сила), W — weakness (слабкість), O — opportunity (можливість), T — treat (загроза). Чинники, які можуть відігравати роль сильних або слабких сторін організації та можливостей або загроз зовнішнього середовища наведено у табл. 10.

Алгоритм виконання: аналіз зовнішнього середовища підприємства (можливості і загрози); аналіз внутрішнього середовища підприємства (сильні і слабкі сторони); побудова матриці та формулювання стратегії розвитку підприємств. На етапі вивчення впливу чинників зовнішнього середовища необхідно заповнити дві таблиці, в яких повинна бути надана характеристика впливовості та напрямку впливу певного чинника зовнішнього середовища прямого та опосередкованого оточення на діяльність підприємства.

У кожному чиннику необхідно навести складові, що мають найбільш вагоме значення для інноваційної діяльності. Шкала оцінювання: 3 бали — сильний вплив чинника; 2 бали — середній вплив; 1 бал — незначний вплив; 0 балів — відсутність впливу. Для оцінки спрямованості впливу використовується наступна шкала: «+1» — позитивний вплив; «-1» — негативний вплив. Якщо в результаті перемноження оцінок певного чинника отримуємо позитивний знак — це «можливість» зовнішнього середовища для підприємства, якщо негативний — це «загроза». Для аналізу середовища прямого впливу чинники оцінюються за шкалою від «-10» до «+10»: «-10» — чинник унеможливує діяльність підприємства; «+10» — чинник впливає надзвичайно корисно.

Таблиця 10

**ЧИННИКИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА,
ЩО ВРАХОВУЮТЬСЯ В SWOT-АНАЛІЗІ [5, С. 26]**

Потенційні внутрішні сильні сторони (S):	Потенційні внутрішні слабкості(W):
Компетентність, що чітко проявляється	Втрата деяких аспектів компетентності
Адекватні фінансові джерела	Недоступність фінансів, необхідних для зміни стратегії
Високе мистецтво конкурентної боротьби	Ринкове мистецтво нижче середнього
Добре розуміння споживачів	Відсутність аналізу інформації про споживачів
Визнаний ринковий лідер	Слабкий учасник ринку
Чітко сформульована стратегія	Відсутність чітко вираженої стратегії, непослідовність в її реалізації
Використовування економії на масштабах виробництва, цінова перевага	Висока вартість продукції порівняно з ключовими конкурентами
Власна унікальна технологія, кращі виробничі потужності	Застарілі технологія й устаткування
Перевірене надійне управління	Втрата глибини і гнучкості управління
Надійна мережа розподілу	Слабка мережа розподілу
Високе мистецтво НДДКР	Слабкі позиції в НДДКР
Найефективніша в галузі реклама	Слабка політика просування
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O):	Потенційні зовнішні загрози (T):
Можливість обслуговування додаткових груп споживачів	Ослаблення зростання ринку, несприятливі демографічні зміни, введення нових ринкових сегментів
Розширення діапазону можливих товарів	Збільшення продажів товарів-замінників, зміна смаків і потреб покупців
Добросердя конкурентів	Озлоблення конкуренції
Зниження торгових бар'єрів при виході на зовнішні ринки	Поява іноземних конкурентів з товарами низької вартості
Сприятливий зсув в курсах валют	Несприятливий зсув в курсах валют
Велика доступність ресурсів	Посилення вимог постачальників
Ослаблення обмежувачого законодавства	Законодавче регулювання ціни
Ослаблення нестабільності бізнесу	Чутливість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу

Для аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно проаналізувати декілька певних «зрізів»: виробничого, маркетингового, фінансового, кадрового, організаційного з обов'язковим виділенням основних показників, що характеризують той чи інший бік діяльності підприємства.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище підприємств	Сильні сторони (S)	SO	ST
	Слабкі сторони (W)	WO	WT

Рис. 11. Матриця SWOT-аналізу

Наприклад, якщо підприємство забезпечено висококваліфікованими кадрами, то напроти рядка «рівень кваліфікації персоналу» потрібно поставити «+» в графі «сильна сторона» і т.д. В результаті проведення другого етапу аналізу маємо перелік сильних та слабких сторін підприємства. Формулювання можливих стратегій розвитку економічного об'єкту здійснюється за матрицею WOT-аналізу (рис.11), яка будується на двох векторах: стану зовнішнього середовища (горизонтальна ось) та стану внутрішнього середовища (вертикальна ось). Кожен вектор розбивається на два розділи (рівні стану): можливості та загрози, що формуються чинниками зовнішнього середовища; сила та слабкість потенціалу підприємств. На перехресті одержуємо чотири поля (квадранта).

Ситуації, що складаються в даному випадку, наступні. Поле SO — «сила-можливості» для оцінки інноваційної позиції підприємств є самим сприятливим квадрантом. Нема необхідності будь-що змінювати або до чогось готуватися. Поле ST — «сила-загрози» фіксує ті чинники інноваційного клімату, що обмежують використання сильних сторін інноваційного потенціалу. Потрібно передбачити спеціальні заходи зі збереження сильних сторін. Поле WO — «слабкість-можливості» передбачає реалізацію раніше обраних заходів з посилення інноваційного потенціалу тому, що зовнішнє середовище в даному випадку не додає керівництву проблем. Поле WT — «слабкість-загрози» є найскрутнішим становищем для фірм. Зниження загроз можливо тільки радикальним перетворенням стану організацій.

Для полегшення побудови SWOT-матриці можна використовувати матриці загроз і можливостей (табл. 11, 12).

Таблиця 11

МАТРИЦЯ ЗАГРОЗ

Вплив загроз на організацію				
Вірогідність реалізації загрози	руйнування	критичний стан	важкий стан	«легкі удари»
Висока	поле ВР	поле ВК	поле ВВ	поле ВЛ
Середня	поле СР	поле СК	поле СВ	поле СЛ
Низька	поле НР	поле НК	поле НВ	поле НЛ

Загрози ВР, ВК, СР вимагають негайного і обов'язкового усунення. Загрози ВВ, СК, НР повинні бути усунені в першочерговому порядку.

Загрози НК, СВ, ВЛ вимагають уважного і відповідального підходу до їх усунення. Для тих, що залишилися не ставиться завдання першочергового усунення.

Можливості, що потрапляють на поля ВС, ВУ і СС мають велике значення для організації і їх треба обов'язково використовувати.

Можливості, що потрапили на поля ССл, НУ і НСл практично не заслуговують уваги.

Таблиця 12

МАТРИЦЯ МОЖЛИВОСТЕЙ

Вірогідність використання можливостей	Вплив можливостей на організацію		
	Сильне	Помірне	Слабке
Висока	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВСл
Середня	Поле СС	Поле СУ	Поле ССл
Низька	Поле НС	Поле НУ	Поле НСл

Відносно інших керівництво повинне ухвалити рішення про їх використання, якщо біля організації є достатньо ресурсів.

4.2. Прогнозування в системі СУ. Функції і методи прогнозування

Функціонування підприємства в сучасних умовах пов'язано із змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі його діяльності, що обумовлює необхідність розробки нових підходів до визначення цільової функції його діяльності, обґрунтування економічних механізмів стабілізації і зростання ефективності виробництва в цілому.

Досягнення даних цілей і задач можливе лише шляхом глибокого аналізу, як господарської діяльності підприємства, так і стану навколишнього економічного і соціального середовища. Поєднання мікро- і макроаналізу дозволяє створити інформаційну базу для ухвалення управлінського рішення, адекватну дійсності і умовам невизначеності господарської діяльності.

Перехід до ринкових методів господарювання сприяв значному зростанню чинника невизначеності в економічних явищах, зросла динамічність господарювання, з'явилося поняття конкуренції. В цих умовах різко зросло значення методів прогнозування як елементів наукового передбачення подальшого розвитку ситуації в економіці в цілому, в окремих галузях, регіонах, відособлених ринках, а також на окремих підприємствах як основних суб'єктах господарювання.

Під поняттям прогноз розуміється — науково обґрунтована думка про можливий стан об'єкту (який досліджується) в майбутньому, про альтернативні шляхи й терміни його здійснення. Існує достатньо велика кількість методів прогнозування. Вірогідність прогнозу тим вище, чим більша кількість методів використовується.

Прогнозування — це один з ключових моментів при ухваленні економічних рішень. Кінцева ефективність будь-якого рішення залежить від послідовності подій, що виникають вже після ухвалення рішення. Можливість передбачити некеровані аспекти цих подій перед ухваленням рішення дозволяє зробити якнайкращий вибір, який, інакше, міг би бути не таким вдалим. Тому системи планування і управління, звичайно, реалізують функцію прогнозу.

Прогнозування — це прогноз майбутніх подій. Метою прогнозування є зменшення ризику при ухваленні рішень. Прогноз звичайно виходить помилковим, але помилка залежить від прогнозуючої системи, що використовується. Надаючи прогнозу більше ресурсів, ми можемо збільшити точність прогнозу і зменшити збитки, пов'язані з невизначеністю при ухваленні рішень.

Оскільки прогнозування ніколи не зможе повністю знищити ризик при ухваленні рішень, необхідно явно визначати неточність прогнозу. Звичайно, рішення, що ухвалюється, визначається результатами прогнозу (при цьому передбачається, що прогноз правильний) з урахуванням можливої помилки прогнозування.

Річ у тому, що особа, що ухвалює економічне рішення (ОУР) знаходиться у сфері дії різноспрямованих векторних сил підприємницького середовища (рис. 12). При цьому ОУР частіше за все опиняється в полі, близькому до крапки Е і науково обґрунтовані методи прогнозування дозволяють значно скоротити витрати і втрати (матеріальні, тимчасові, фінансові і інші) при ухваленні економічно доцільного рішення.

Сказане вище припускає, що прогноуюча система повинна забезпечувати визначення помилки прогнозування, також як і саме прогнозування. Такий підхід значно знижує ризик об'єктивно пов'язаний з процесом ухвалення рішень. Необхідно відзначити, що прогнозування це не кінцева мета. Прогноуюча система це частина великої системи менеджменту і як підсистема, вона взаємодіє з іншими компонентами системи та відіграє чималу роль в одержуваному результаті.

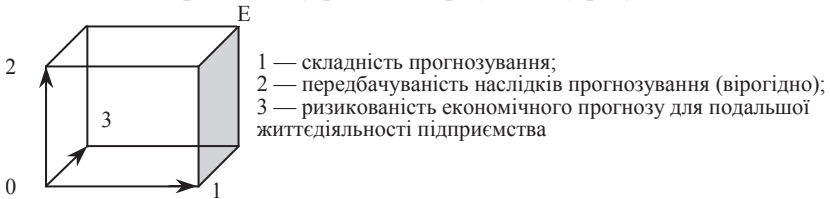


Рис. 12. Основні вектори дії підприємницького середовища на прогнозування економічних рішень

У цілому методи прогнозування класифікуються за різними критеріями. Найбільш широко застосовується відмінність між якісними і кількісними методами. Іноді в літературі зустрічається подібне розділення озглавлене як об'єктивні і суб'єктивні методи. Також можна зустріти розділення методів прогнозування на два класи — квалітативні і квантативні, залежно від того, які математичні методи використовуються.

Квалітативні процедури проводять суб'єктивну оцінку, засновану на думці експертів. Звичайно, це формальна процедура для отримання узагальненого прогнозу, на основі ранжирування і узагальнення думки експертів (наприклад, на основі методів Дельфі). Ці процедури ґрунтуються на опитах, тестах, оцінці ефективності продажів і історичних даних, але процес, за допомогою якого виходить прогноз, залишається суб'єктивним.

Квантативні процедури прогнозування явно оголошують — яким чином одержано прогноз. Чітко видна логіка і зрозумілі математичні операції. Ці методи проводять дослідження історичних даних для того, щоб визначити глибинний процес, що генерує зміну і, припустивши, що процес стабільний, використовувати знання про нього для того, щоб екстраполювати процес в майбутнє. До квантативних процедур прогнозування відносяться методи, засновані на статистичному аналізі, аналізі тимчасових послідовностей.

Для прогнозу тимчасових послідовностей, необхідно представити поведінку процесу у вигляді математичної моделі, яка може бути поширена в майбутньому. Для цього необхідно, щоб модель містила спостереження в будь-якому локальному сегменті часу, близькому до те-

перішнього часу. Звичайно немає необхідності мати модель, яка б містила дуже старі спостереження, оскільки вони, швидше за все, не характеризують справжній момент. Також немає необхідності здійснювати спостереження в далекому майбутньому, тобто через проміжок часу, більший, ніж горизонт прогнозування. Після того, як буде сформована коректна модель для обробки тимчасової послідовності, можна розробляти відповідні засоби прогнозування.

Для прогнозів використовуються також інтерв'ю з фахівцями і творчі методи генерації ідей. Необхідно відзначити, що окремо не один з методів не може повною мірою врахувати всі параметри і аспекти розвитку ринку.

Прогнозування включає постановку задач, збирання даних для прогнозування, оцінку, аналіз і екстраполяцію, вживання прогнозіваних результатів, контроль прогнозів і процесу прогнозування.

Останній пункт плану прогнозування особливо актуальний, оскільки дозволяє визначити міру достовірності використаних методів прогнозування і у випадку якщо вони себе не виправдали провести їх заміну на інші методи.

Модель внутрішнього розвитку господарюючого суб'єкта, як об'єкту прогнозування, можна представити з трьох взаємозв'язаних блоків: відтворення основних фондів, використання і оплата трудових ресурсів, витрати на виробництво продукції (споживання ресурсів) і їх зіставлення з кінцевим виробничим результатом [8, с. 136—139].

Основні методи економічного прогнозування і їх специфічні особливості, наприклад, у сфері розвитку ринку матеріально-технічних ресурсів виробничої сфери можуть бути представлені у вигляді зведеної таблиці (табл. 13).

Основними кількісними методами прогнозу, які можна застосувати для дослідження економічних ситуацій, є: екстраполяція тренда (або виявленої тенденції), прогнози на основі індикаторів, регресійний аналіз. Вживання методу екстраполяції тренда характерне для тимчасових рядів динаміки, що володіють певною тенденцією, тобто для більш простих явищ. Регресійний і кореляційний аналізи використовуються для динамічних рядів, що не мають тенденцій. В основі методу прогнозування на основі індикаторів лежить саме кореляційний аналіз, що дозволяє визначити тісноту взаємозв'язку між прогнозованим явищем і певними чинниками — так званими індикаторами.

Основними методами якісного економічного прогнозування є «дельфі»-метод і метод техніки сценаріїв. Процедури, що використовуються при цьому, характеризуються анонімністю, регульованим зворотним зв'язком і груповою відповіддю. Анонімність досягається шляхом вживання процедури анкетного опитування експертів і є способом ослаблення впливу «домінуючих» експертів.

**СПЕЦИФІКА ВЖИВАННЯ ОСНОВНИХ МЕТОДІВ ПРОГНОЗУВАННЯ
РОЗВИТКУ РИНКУ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИХ РЕСУРСІВ [8, С. 140]**

МЕТОД	ВИЗНАЧЕННЯ	ДІАПАЗОН	ЕКОНОМІЧНИЙ ПРИ- КЛАД	ПЕРЕВАГИ	ПРОБЛЕМИ
І. Кількісні методи прогнозу	Оцінка перспективної потреби галузей економіки в різного виду ресурсах на основі минулих даних за допомогою математичних і статистичних методів	Коротко- і середньостроковий	Прогнозування потреби галузей виробництва в різних видах ресурсів	Отримання кількісних даних на майбутнє. Опора на минулі дані.	Необхідна сильна структуризація проблеми.
а) екстраполяція тренда	Проекція даного тимчасового ряду в майбутнє	Середньостроковий	Прогнозування величин споживаних ресурсів в певному проміжку часу	Невисокі витрати, швидке отримання даних	Різкі зміни тренда. Низький потенціал раннього виявлення
б) прогнози на основі індикаторів	Оцінка ходу розвитку виробничого процесу з урахуванням дії сукупності ризиків ресурсного забезпечення на базі однієї або багатьох передумов	Коротко- і середньостроковий	У галузях, що виробляють засоби виробництва для різних галузей економіки. Здійснюється оцінка находження замовлень на основі аналізу інвестиційного клімату	Більш раннє виявлення зміни тренда, ніж при екстраполяції	Складність у пошуку відповідних індикаторів. Можлива низька стабільність зв'язків між індикаторами
в) регресійний аналіз	Метод визначення прямої і сили зв'язку між ефективністю виробництва і комплексу відповідних ресурсних ризиків	Коротко- і середньостроковий	Оцінка частки ринку постачальників ресурсів, вибір оптимального співвідношення суб'єктів — постачальників різних ресурсів як ділових партнерів.	Невисокі витрати. Взаємозалежність незалежних змінних.	Незаставність даних, суб'єктивність, кількість оцінок ресурсних ризиків

МЕТОД	ВИЗНАЧЕННЯ	ДІАПАЗОН	ЕКОНОМІЧНИЙ ПРИКЛАД	ПЕРЕВАГИ	ПРОБЛЕМИ
П. Якісні методи прогнозу	Оцінка, усні прогнози майбутнього стану ринку ресурсів за допомогою людських знань і інтуїції (оцінки експертів)	Середньо- і довгостроковий	Прогнозування і розрахунок потреби галузей економіки в ресурсах для забезпечення з урахуванням структурних змін галузей економіки, зростання масштабів виробництва	Підходить для комплексних проблем, що погано структуруються.	Обмежена об'єктивність і надійність.
а) «дельфі»-метод	Анонімний досвід незалежних експертів протягом декількох турів з ознайомленням з проміжними результатами і отриманням групової оцінки досліджуваного процесу системою ресурсного забезпечення виробничої сфери	Довгостроковий	Виробництво, збут при різних величинах чинників, що впливають, наприклад прогресу міжнародного розподілу праці, зміни суспільних норм поведінки	Обсяг виробництва продукції, стан збутової політики при різних структурних комбінаціях чинників, що впливають, з урахуванням ризиків	Негнучка методика, висока потреба в часі, тенденція до консервативних оцінок, технічні зміни особливо непередбачувані
б) метод техніки сценаріїв	Прогноз розвитку і майбутнього стану чинників, що впливають на систему ресурсного забезпечення з визначенням дій і протидій	Довгостроковий	Реформування економіки, перспективи стабілізації і зростання ефективності галузей виробництва	Для дуже комплексних проблем типу структурування стратегічного планування.	Висока частка суб'єктивних оцінок, ускладнення перевірка процесу

У основу «дельфі»-метода покладено наступні передумови: поставлені питання повинні допускати можливість виразу відповіді у вигляді числа; експерти повинні мати в своєму розпорядженні достатньо інформації для того, щоб дати оцінку; відповідь на кожне з питань (оцінка) повинна бути обґрунтована експертом.

Виявлення переважаючих думок за допомогою «дельфі»-методу дозволяє зближувати точки зору експертів. Разом з тим враховується, що, не дивлячись на зближення оцінок, відмінність існуватиме і в кінці опитування.

Розділення методів прогнозування на кількісні і якісні несе в собі додатковий розподіл методів на ті, що використовуються в короткостроковому прогнозуванні і довгостроковому. Так, кількісні методи направлені на короткострокове і частково середньострокове прогнозування, а для якісних методів характерне використання в основному в довгостроковому періоді.

У процесі дослідження стану і функціонування малих форм господарювання не можна обійтися без методів експертних оцінок. Порядок проведення експертних оцінок охоплює наступні етапи: добір експертів і формування експертних груп; визначення змісту опитування і складання анкет; формування правил визначення сумарних оцінок на основі оцінок окремих експертів; роботу з експертами; аналіз і обробку експертних оцінок.

Здійснення аналізу зібраних експертних даних відповідно до цілей досліджень припускає визначити рівень узгодженості дій експертів і достовірність експертних оцінок [8, с.139-141].

В побудові прогнозів щодо діяльності та можливостей розвитку певної організації часто використовують дані прогнозних державних документів.

Прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку розробляються на основі комплексного аналізу демографічної ситуації, стану використання природного, виробничого, науково-технічного та трудового потенціалу, конкурентоспроможності вітчизняної економіки, оцінки досягнутого рівня розвитку економіки і соціальної сфери та з урахуванням впливу зовнішніх політичних, економічних та інших факторів і очікуваних тенденцій зміни впливу цих факторів у перспективі.

У середньо- та короткострокових прогнозах відображено:

— аналіз соціально-економічного розвитку країни за відповідний попередній період та характеристика головних проблем розвитку економіки і соціальної сфери;

— очікувані зміни зовнішньополітичної та зовнішньоекономічної ситуації та їх вплив на економіку країни;

— оцінка впливу можливих заходів державної політики у прогностичному періоді на розвиток економіки та соціальної сфери;

— основні макроекономічні показники та баланси економічного і соціального розвитку, у тому числі в галузевому і територіальному розрізі господарського комплексу країни;

— висновки щодо тенденцій розвитку економіки країни у відповідному прогностичному періоді.

Крім того, у середньостроковому прогнозі:

— визначаються цілі та пріоритети державної політики щодо економічного і соціального розвитку країни;

— розробляється прогноз кон'юнктури на внутрішніх та зовнішніх ринках стратегічно важливих товарів та послуг;

— відображено аналіз соціально-економічного розвитку країни за минулий і поточний роки та характеристика головних проблем розвитку економіки і соціальної сфери;

— відображено вплив очікуваних змін зовнішньополітичної та зовнішньоекономічної ситуації на економіку країни;

— сформульовано цілі та пріоритети економічного й соціального розвитку країни в наступному році;

— наведено систему заходів щодо реалізації державної політики з визначенням термінів виконання та виконавців;

— наведено основні макроекономічні показники, обсяги капітальних вкладень, показники державного замовлення, інші необхідні показники та баланси економічного і соціального розвитку, у тому числі в галузевому і територіальному розрізі господарського комплексу країни;

— наведено перелік державних цільових програм, що фінансуються в наступному році за рахунок коштів Державного бюджету України;

— наведено показники розвитку державного сектору економіки, зокрема отримання та використання доходів від розпорядження державним майном, ефективності використання об'єктів права державної власності, розвитку казенних підприємств [12, с.25-28].

4.3. Необхідність і особливості застосування методів прогнозування для підприємств України

Подолання спаду в українській економіці напряму залежить від того, як скоро ми засвоїмо передові методи управління виробництвом, навчимося раціонально організувати виробничий процес. Основним інструментом, що допомагає в прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, є планування. З розвалом єдиної планової системи колишнього СРСР порушилося планування і на мікро рівнях. Однак, в ринковій

стихії непродумані дії загрожують великими збитками. Якщо раніше в захист планування на мікрорівні в умовах переходу до ринку виступали в основному вчені, зараз до нього все частіше звертаються найбільш далекоглядні господарські керівники. Однак, на сьогодні відсутня єдина методика планування виробництва в ринкових умовах, яка могла б бути запропонована підприємствам. Плани на місцях складаються, як правило, по застарілих інструкціях і відомчим положенням колишнього СРСР. У цих умовах вивчення зарубіжного досвіду придбаває особливо важливе значення.

Характерною особливістю радянської планової системи було те, що на мікрорівні здійснювалося, в основному, технічне або інженерне планування виробництва. Воно базувалося на визначенні виробничої потужності підприємства, під якою розумівся «максимально можливий обсяг випуску продукції заданої номенклатури і асортименту в одиницю часу при повному використанні виробничого обладнання і площ, з урахуванням намічених в плановому періоді заходів щодо впровадження передової технології виробництва в науковій організації труда». Основоположний економічний показник, обсяг виробництва продукції, встановлювався підприємствам в директивному порядку з урахуванням паспортів розрахунку виробничих потужностей, що представляються у вищестоящі організації. Серед радянських вчених не було єдиної думки відносно поняття «виробнича потужність»: одні вважали її чисто технічною категорією, що характеризує технічний рівень виробництва, інші розглядали виробничу потужність як економічну категорію, що відображає рівень розвитку продуктивних сил і виробничих відносин.

У країнах з розвиненою ринковою економікою планування виробництва здійснюється на принципах маркетингу і повністю орієнтоване на комплексне вивчення потреб ринку. Серед елементів маркетингу самі важливі для підприємства вивчення попиту, формування ціни, визначення обсягу виробництва. Зарубіжні фірми звичайно використовують два види планування: довгострокове (або стратегічне) і поточне (або річне фінансове).

Початковим пунктом планування є прогноз ринку, стану і розвитку ринкової ситуації, який готує служба маркетингу і доводить його до вищого керівництва. На основі отриманої інформації і прогнозів формулюються довгострокові цілі, розробляються шляхи їх досягнення. В зв'язку зі складністю цього процесу в ньому використовуються такі інструменти планування, як економетричні моделі і прогнози.

Прийняття стратегічних планових рішень зв'язане з рядом труднощів, зумовлених, по-перше, широкими можливостями маневрування

ресурсами в довгостроковому періоді і, отже, великим набором (інакше він називається «портфелем») стратегій, по-друге, наявністю безлічі критеріїв, за якими необхідно вибирати стратегії. Фірмі необхідно визначити для себе пріоритетні сфери бізнесу з тим, щоб потім ефективно розмістити інвестиційні ресурси.

«Старорежимним» керівникам вітчизняних підприємств приведені розрахунки можуть здатися наївною грою в цифри, адже всі більш або менш важливі рішення в колишньому СРСР (і зараз в Україні) завжди приймалися «на горі». Для іноземних же менеджерів стратегічне планування стало таким же невід'ємним елементом управління виробництвом, як для нас очікування вказівок. Неспроможність надій на те, що система і методи стратегічного планування знайдуть широке застосування на українських підприємствах в найближчому майбутньому, пов'язана з інерційністю та інактивністю наших управлінських кадрів. Однак, деяким підприємствам воно необхідне вже зараз.

Стратегічне планування передбачає дослідження діяльності реальних і потенційних конкурентів. Вивчення останніх має особливе значення в умовах розширення ринку і повинне бути направлене на ті ж області, які були предметом аналізу власного потенціалу підприємства: можливі стратегії конкурентів; поточне положення конкурентів; фінансові можливості.

Досвід функціонування економіки переконливо підтверджує, що реалізація задач, що стоять перед нею, у величезній мірі залежить від компетентності керівників і фахівців апарату управління. Відомо, що як правило, хорошими або поганими підприємства стають в залежність від здібностей тих, хто ними керує. Можна привести немало прикладів, коли з приходом підготовленого, компетентного керівника збиткове підприємство за короткий час перетворюється в прибуткове. Цю точку зору підтверджує дослідження представника фонду Карнегі професора А. Ослунда. Він затверджує, що на сьогодні в Україні виробничі досягнення практично не залежать ні від галузі, ні від розміру підприємства — вирішальна роль належить менеджеру, його здібностям і волі.

А. Ослунд розділяє всіх наших директорів-менеджерів на три групи, саму малу з яких представляють керівники, що розуміють, що саме треба змінити, і чітко діють в цьому напрямі. До другої належать досить здатні люди, не бажаючи нічого міняти. І, нарешті, третя група — зовсім вже безпорадні керівники. На жаль, він зазначає, що більшість українських менеджерів корумповані і некомпетентні.

Таким чином, кризовий стан економіки України можна багато в чому пояснити низьким рівнем професіоналізму в управлінні. Втрата

професіоналізму викликана тим, що при адміністративно-командній системі більшість керівників мали технократичне мислення, функціонувала система підготовки керівника-конформіста з недостатнім рівнем знань, ділових і професійних якостей, безініціативністю і готовністю виконати будь-яку команду, що отримується зверху. При підборі керівників з числа фахівців перевага віддавалася людям, що володіють такими рисами характеру як жорсткість, вимогливість до підлеглих і беззаперечно слухняність вищестоящим, а глибокої професійної компетентності, в тому числі компетентності в спілкуванні, не надавалося серйозного значення.

Іншими словами, осмисленням тих радикальних змін, які на сучасному етапі все виразніше стають видні в нашому суспільстві, економіці і технічній базі виробництва примушують по-новому поглянути і на функції управління в сучасній організації, на роль, місце, а головне, професійні характеристики менеджера, необхідні і достатні для успішного управління сучасним бізнесом.

Сьогодні формується соціальне замовлення на принципово новий тип керівника позитивної соціальної спрямованості. Але така переорієнтація корпусу керівників надзвичайно складний і об'ємний процес. По-перше, навіть люди середнього віку не можуть швидко звільнитися від старих стереотипів розподільної економіки і тоталітарного образу дій. По-друге, молоді підприємці і менеджери не мають не тільки професійного, але і необхідного соціального досвіду для роботи в цивілізованій ринковій економіці.

Таким чином, в Україні має місце очевидна соціальна суперечність між об'єктивними вимогами до компетентності працівників управління і реальними виявами сучасних управлінських якостей керівників.

Ефективність управлінської діяльності керівника знаходиться в прямій залежності від його компетентності. Традиційно, компетентність розуміють як наявність знань і досвіду в певній області. На нашій думку, компетентність це інтегральна характеристика особистості, що включає певний рівень інформованості, обізнаності, знань, досвіду, певний рівень підготовленості (прості й складні уміння, навички), а також поєднання значущих особистісних якостей і здібностей, необхідних для успішного функціонування в межах тієї або іншої професії.

Таким чином, компетентність є об'єктом професійного розвитку і формою реалізації творчого потенціалу людини в професійному труді. Вона служить особистісною основою, необхідною у всіх видах діяльності. Формування компетентності особистості передбачає не оволодіння якої-небудь однією найкращою її складовою, а з адекватним залученням до всього їх спектра.

Необхідною умовою компетентності керівника є наявність у нього організаторських здібностей. Управлінські знання керівник отримує в процесі навчання в системі вищої освіти, а також шляхом самоосвіти: вивчення спеціальної літератури, передового досвіду і т.ін. Управлінські уміння являють собою застосування знань на практиці. Уміння керівника є відносно стійкими характеристиками його особистості і залежать як від об'єктивної структури діяльності, так і від його загальних здібностей.

? Завдання для самоконтролю

1. Що таке стратегічний баланс?
2. Яке основне призначення SWOT-аналізу в стратегічному управлінні?
3. Що розуміється під поняттям прогноз?
4. Назвіть основну мету прогнозування?
5. Надайте характеристику квалітативним процедурам прогнозування.
6. В чому особливість квантитативних процедур прогнозування?
7. Які етапи включає процес прогнозування?
8. Які кількісні методи прогнозу можна застосувати для дослідження економічних ситуацій?
9. Назвіть основні методи якісного економічного прогнозування.
10. Назвіть основні ознаки, що притаманні вітчизняній системі стратегічного прогнозування та планування.
11. Які причини обумовили незадовільне ставлення вітчизняних керівників до стратегічного прогнозування діяльності організацій?

ГЛАВА II

СУТНІСТЬ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Тема 1. Стратегічне планування в організації

1.1. Сутність, мета і принципи стратегічного планування. Етапи стратегічного планування

Функція планування припускає рішення про те, якими повинні бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб досягти цих цілей. По суті своїй, функція планування відповідає на три наступні основні питання:

Де ми знаходимося на даний час? Керівники повинні оцінювати сильні і слабкі сторони організації в таких важливих областях як фінанси, маркетинг, виробництво, наукові дослідження і розробки, трудові ресурси. Все це здійснюється з метою визначити, чого може реально добитися організація.

Куди ми хочемо рухатися? Оцінюючи можливості і загрози в навколишньому організації середовищі, такі як конкуренція, клієнти, закони, політичні чинники, економічні умови, технологія, постачання, соціальні і культурні зміни, керівництво визначає, якими повинні бути цілі організації і що може перешкодити організаціям досягти цих цілей.

Як ми збираємося зробити це? Керівники повинні вирішити як у загальних рисах, так і конкретно, що повинні робити члени організації, щоб досягти виконання цілей організації.

За допомогою планування керівництво прагне встановити основні напрями зусиль й ухвалення рішень, які забезпечать єдність мети для всіх членів організації. Іншими словами, планування — це один із способів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль всіх членів організації до досягнення її загальних цілей.

Планування в організації не є окремою одноразовою подією через дві істотні причини. По-перше, хоча деякі організації припиняють існування після досягнення мети, ради якої вони спочатку створювалися, багато хто прагне продовжити існування якомога довше. Тому вони наново визначають або міняють свої цілі, якщо повне досягнення первинних цілей практично завершено.

Друга причина, по якій планування повинне здійснюватися безперервно, — це постійна невизначеність майбутнього. Через зміни в навколишньому середовищі або помилки в думках, події можуть розвертатися не так, як це передбачало керівництво при виробленні планів. Тому плани необхідно переглядати, щоб вони узгоджувалися з реальністю.

Залежно від глибини і тривалості терміну, на який складаються плани, розрізняють стратегічне, тактичне й оперативне планування. Останнім часом багато авторів крім цих трьох видів планування виділяють ще і генеральне планування.

Генеральне планування є набором дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей. Так само однією із задач генерального планування є визначення місії організації, мова про яку піде нижче. В процесі генерального планування розробляються основні напрями подальшої діяльності організації, здійснюється вибір сфер діяльності.

Виходячи з напрямів генерального планування, вищим керівництвом розробляються стратегічні плани.

Задача стратегічного планування — забезпечити нововведення і зміни в організації достатньою мірою. Пітер Лоранж бачить чотири основні види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування. До них відносяться: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація і організаційне стратегічне передбачення.

Оскільки ресурси обмежені, дуже важливо для успішної діяльності правильно їх розподілити між підрозділами організації для максимального досягнення поставлених цілей.

Адаптацію слід розуміти як дії стратегічного характеру, які покращують відносини компанії з її оточенням.

Координація включає відображення сильних і слабких сторін організації з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій [10, с. 282—283].

Стратегічне передбачення це здатність вчитися на минулих рішеннях.

Стратегічний план повинен обґрунтовуватися обширними дослідженнями і фактичними даними. Він додає фірмі визначеність і індивідуальність. Нарешті, стратегічний план повинен бути розроблений так, щоб не тільки залишатися цілісним протягом тривалого періоду часу, але й бути достатньо, гнучким, щоб, при, необхідності можна було здійснити його модифікацію і переорієнтацію.

Загальний *стратегічний план* слід розглядати як програму, яка спрямовує діяльність фірми протягом тривалого періоду часу та вра-

ховує те, що конфліктне і постійно змінюване ділове й соціальне середовище робить постійні коректування неминучими. Що стосується тривалості періоду, на який складається стратегічний план, то вона може варіювати залежно від ступеня стабільності економічних умов, в яких функціонує організація. Для стабільних економічних умов стратегічний план може бути розроблений на 5—12 років. В нестабільних економічних умовах стратегія розробляється на 3—5 років. Тривалість періоду планування визначається вищим керівництвом з урахуванням дії зовнішніх чинників впливу на організацію.

Вигода стратегічного планування в тому, що, ухвалюючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик ухвалення неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості організації або про зовнішню ситуацію. Планування допомагає створити єдність загальної мети усередині організації.

До етапів стратегічного планування належать: визначення місії організації, розробка цілей, які забезпечують виконання місії, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, обрання найкращої з існуючих стратегічних альтернатив, формулювання стратегії розвитку організації, розробка заходів, що забезпечують реалізацію обраної стратегії, оцінка обраної стратегії (рис. 13).

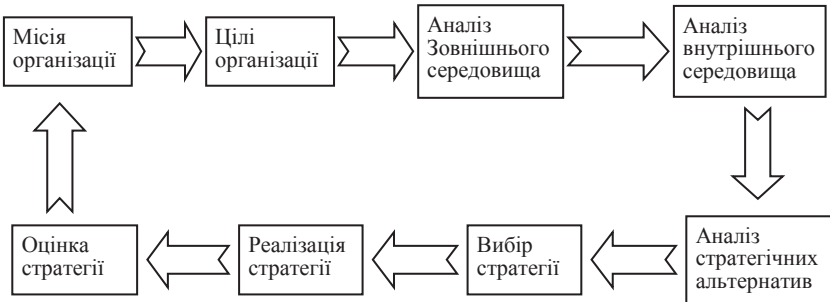


Рис. 13. Етапи стратегічного планування [10, с. 284]

Якщо оцінка задовольняє вимогам керівництва підприємства, то стратегія вважається доцільною для реалізації і процес стратегічного планування починається наново. Якщо ж оцінка незадовільна — розробники повертаються до етапу визначення місії або формулювання цілей та переглядають їх з метою вдосконалення (тобто процес має зворотній зв'язок — вплив на «входи» задля покращення «виходів»).

1.2. Місія підприємства. Стратегічні цілі

Місія — чітко виражена причина існування організації на ринку. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії повинне містити наступне:

1. Задача фірми з погляду її основних послуг або виробів, її основних технологій. Простіше кажучи, якою підприємницькою діяльністю займається фірма?

2. Зовнішнє середовище по відношенню до фірми, яка визначає робочі принципи фірми.

3. Культура організації. Якого типу робочий клімат існує усередині фірми? Якого типа людей привертає цей клімат?

Значення відповідної місії, яка формально виражена і ефективно представлена співробітникам організації, неможливо перебільшити. Вироблені на її основі цілі служать як критерії для всього подальшого процесу ухвалення управлінських рішень. Якщо керівники не знають, яка основна мета їх організації, то у них не буде логічної точки відліку для вибору якнайкращої альтернативи.

Без визначення місії як орієнтиру керівники мали б за основу для ухвалення рішень тільки свої індивідуальні цінності.

Деякі керівники ніколи не піклуються про вибір і формулювання місії своєї організації. Часто це місія здається їм очевидною. Якщо запитати типового представника дрібного підприємництва, в чому його місія, відповіддю, ймовірно, буде: «Звичайно, одержувати прибуток». Але якщо ретельно обдумати це питання, то невідповідність вибору одержання прибутку як загальної місії стає явною, хоча, поза сумнівом, воно є істотною метою.

Прибуток є повністю внутрішньою проблемою підприємства. Оскільки організація є відкритою системою, вона може вижити тільки, якщо задовольнятиме якусь потребу, що знаходиться зовні неї самої. Щоб заробити прибуток, необхідний їй для виживання, фірма повинна стежити за середовищем, в якому функціонує. Тому саме в навколишньому середовищі керівництво підшукує загальну мету організації. Щоб вибрати відповідну місію, керівництво повинне відповісти на два питання: «Хто наші клієнти?» і «Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?» Клієнтом в даному контексті буде будь-хто, хто використовує результати діяльності організації. Клієнтами некомерційної організації будуть ті, хто використовує її послуги і забезпечує її ресурсами.

Необхідність вибору місії була визнана видатними керівниками задовго до розробки теорії систем. Генрі Форд, керівник, що добре ро-

зумів значення прибутку, визначав місію компанії «Форд» як надання людям дешевого транспорту. Він правильно відзначав, що, якщо хтось це робить, то прибуток навряд чи пройде мимо.

Вибір такої місії організації, як прибуток, обмежує можливість керівництва вивчати допустимі альтернативи при ухваленні рішень.

Багато некомерційних організацій мають так багато різних «клієнтів», що їм важко представити відповідне формулювання мети. Хороші приклади можуть дати установи федерального уряду. Передбачається, що міністерство торгівлі повинне сприяти торгівлі. Але, на додаток до задоволення потреб американського підприємництва, міністерство торгівлі повинне також задовольняти потреби Конгресу, Президента і американської громадськості. Аналогічним чином лікарня повинна забезпечувати своїх пацієнтів, лікарів, медичних сестер, технічних працівників і місцеве суспільство, в якому вона здійснює свою діяльність. Не дивлячись на ці труднощі, некомерційна організація повинна сформулювати відповідну, орієнтовану на «клієнта» місію для себе самої.

Для малої організації небезпека полягає у виборі дуже складної місії. Тоді як гігант «ІВМ» може і повинен визначати свою місію як задоволення інформаційних потреб, новачок в галузі ЕОМ може обмежити свою мету спочатку наданням програмного забезпечення, сумісного з «ІВМ», або устаткування для обробки текстів, або мікро-ЕОМ для побутових цілей і малих підприємств [10, с.288-292].

На основі загальної місії формулюються загальний фірмові цілі. Щоб зробити істинний внесок в успіх організації, цілі повинні володіти рядом характеристик. По-перше, цілі повинні бути *конкретними і вимірними*. Формулюючи свої цілі в конкретних вимірних одиницях, керівництво створює чітку базу відліку для подальших вирішень і оцінки ходу роботи.

По-друге, цілі повинні *бути орієнтовані в часі*. Довгострокові цілі формулюються в першу чергу. Потім виробляються середньо- і короткострокові цілі для забезпечення довгострокових цілей.

По-третє, цілі повинні бути *досяжними*. Якщо цілі не досяжні, прагнення працівників до успіху буде заблоковано, а їх мотивація слабшатиме.

По-четверте, цілі повинні *взаємно підтримувати одна одну* — тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей. Неможливість зробити цілі взаємно підтримуваними веде до виникнення конфлікту між підрозділами організації.

Цілі будуть значущою частиною процесу стратегічного управління тільки в тому, випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформулює, потім проінформує про них підлеглих і стимулюватиме їх досягнення у всій організації [10, с. 293—295].

1.3. Сутність стратегій. Стратегічний набір і його розробка

Існує декілька базових стратегій, які можуть бути вибрані організаціями залежно від зовнішніх і внутрішніх умов, що склалися.

Для стратегії *обмеженого зростання* характерне встановлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції. Така стратегія застосовується в зрілих галузях промисловості із статичною технологією, коли організація в основному задоволена своїм положенням. Організації вибирають цю альтернативу тому, що це найлегший, найзручніший і якнайменше ризикований спосіб дій.

Стратегія *зростання* має на увазі щорічне значне підвищення рівня коротко- і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року. Вона застосовується в галузях, що динамічно розвиваються, з технологіями, які швидко змінюються. Зростання може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішнє зростання може відбутися шляхом розширення асортименту товарів. Зовнішнє зростання може бути здійснено у вигляді об'єднання фірм.

При стратегії *скорочення* рівень переслідуваних цілей встановлюється нижче досягнутого у минулому. В межах цієї стратегії може бути декілька варіантів:

1. Ліквідація — повний розпродаж матеріальних запасів і активів організації.

2. Відсікання зайвого — відділення (продаж, реорганізація і т.п.) від фірми збиткових підрозділів.

3. Скорочення і переорієнтація — скорочення кількості рівнів, операцій до більш керованого.

До стратегії скорочення вдаються, коли показники діяльності компанії продовжують погіршуватися.

Стратегія *комбінування* є об'єднанням будь-яких з трьох згаданих стратегій. Її дотримуються крупні фірми, що активно діють в декількох галузях [10, с. 305—307]. Зовнішнє середовище, враховуючи мікро- і макрорівень, формує повністю визначену систему ресурсів (за їх складом, структурою і якісними характеристиками), якими може володіти підприємство для виконання своєї місії.

Успіх будь-якої фірми залежить від уміння старанно аналізувати ринок і від того, яку власне позицію зайняла фірма, стратегічно продуману чи таку, що найбільш правильно визначає: місце, час, товар і його ціну. Інакше кажучи, економічна стратегія передбачає ефективне досягнення мети економічними методами і засобами. При цьому розробка тої чи іншої стратегії значною мірою залежить від організаційного рівня розробки стратегій.

В диверсифікованих компаніях стратегії розробляються на чотирьох різних організаційних рівнях. На одноканалевому підприємстві існують тільки три рівні стратегічного планування, тобто корпоративна стратегія відсутня (табл. 14). Найбільш доцільно розглядати рівні організації з точки зору ієрархії, коли «останній», вищий ступінь представляє компанію в цілому, а інші «поверхи» — різні її підрозділи і відділи. Перед кожним рівнем стоять особливі завдання, що і визначає специфіку прийнятих в них стратегій. В міру просування вниз по ієрархічній драбині організації вони, швидше за все, будуть відрізнятися від корпоративної стратегії, але будуть спрямовані на досягнення загальної (ділової) стратегії підприємства.

Таблиця 14

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗА РІВНЯМИ ІЄРАРХІЇ [3, С. 34]

Рівень стратегії	Відповідальні особи	Заходи кожного рівня
Корпоративна стратегія	Керівники вищого рангу, інші ключові менеджери (рішення звичайно приймаються радою директорів)	Створення і управління господарським високопродуктивним портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення діяльності, що не відповідає планам керівництва). Досягнення синергізму серед споріднених структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямів корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності
Ділова стратегія	Генеральні директори / керівники підрозділів (рішення звичайно приймаються корпоративними керівниками чи радою директорів)	Розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Об'єднання стратегічних дій функціональних основних підрозділів. Зусилля з розв'язання специфічних питань і проблем компанії.
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймаються головою підрозділу)	Дії з підтримки ділової стратегії і досягнення цілей підрозділу. Огляд, перегляд і об'єднання передбачень менеджерів на місцях.
Виробнича (операційна) стратегія	Керівники на місцях (рішення приймаються керівниками функціональних служб, відділів, виробничих підрозділів)	Дії з розв'язання вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу.

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії. Корпоративна стратегія поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрямки діяльності якими вона займається. Вона складається з дій, що починаються для утвердження своїх позицій у різних галузях промисловості, і підходів, використовуваних для управління справами компанії.

Основне поняття корпоративної стратегії полягає в тому, як диверсифікована компанія затверджує свої ділові принципи в різних галузях, а також у діях і підходах, спрямованих на поліпшенні діяльності груп підприємств, у які диверсифікувалась компанія.

Головна проблема диверсифікованості — це проблема визначення сфери діяльності, зокрема, у яких галузях промислової буде діяти компанія і яким чином — шляхом відкриття нової компанії чи придбання існуючої (стійкого лідера, знову утвореної компанії, проблемної фірми, але з добрими потенційними можливостями). Цей аспект корпоративної стратегії визначає, чи буде диверсифікованість обмежуватися декількома галузями промисловості, чи пошириться на багато з них, що і буде визначати позицію компанії в кожній з цільових галузей.

Корпоративна стратегія створюється керівниками вищої ланки. Вони несуть головну відповідальність за аналіз повідомлень і рекомендацій, що надходять від керівників нижчої ланки управління.

Керівники ключових виробництв також можуть брати участь у розробці стратегії компанії, особливо якщо це стосується очолюваного ними виробництва. Найважливіші стратегічні рішення розглядаються і приймаються радою директорів корпорації. Для окремої компанії, що займається одним видом бізнесу, корпоративна і ділова стратегії збігаються, тому що стратегія компанії розробляється для одного-єдиного виду діяльності. Розходження між корпоративною і діловою стратегією існує тільки в диверсифікованій компанії.

Ділова стратегія націлена на встановлення і зміцнення конкурентоспроможної довгострокової позиції компанії на ринку. Для досягнення цієї мети ділова стратегія розробляється за такими основними напрямками:

1. Реагування на зміни, що відбуваються в даній галузі, в економіці в цілому, у політиці й в інших значимих сферах.
2. Розробка конкурентоспроможних заходів і дій, ринкових підходів, що можуть дати міцну перевагу перед конкурентами.
3. Об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів.
4. Рішення стратегічних проблем, актуальних у даний момент.

Ясно, що ділова стратегія містить у собі будь-які кроки і ходи, які керівництво вважає за доцільне здійснити, з огляду на конкуренцію,

економічні і ринкові фактори, демографію і запити покупців, нові законопроекти і правові вимоги, а також інші важливі зовнішні фактори.

Іноді зміни зовнішніх факторів сильно ускладнюють розробку правильної стратегії, наприклад, виробники сигарет стикаються із серйозними труднощами через проведену антинікотинову кампанію.

Різниця між сильною і слабкою діловою стратегією полягає в умінні розробляти заходи і підходи, здатні забезпечити солідну конкурентну перевагу. Володіючи такою перевагою, компанія може розраховувати на більш високий рівень прибутковості, ніж у середньому по галузі, і на свій успіх. Без такої переваги компанія ризикує програти більш сильним конкурентам і залишити ся на другорядних позиціях.

Розробка ділової стратегії, що дає конкурентну перевагу, вимагає: вирішення питання про те, де фірма має найбільші шанси виграти конкурентну боротьбу; розробки таких характеристик пропонованої продукції, що здатні залучити покупця і виділити компанію із середовищі інших конкурентів; нейтралізації конкурентних заходів супротивників.

Стратегія конкуренції, як правило, буває одночасно атакуючою й оборонною — деякі дії можуть бути прямим наступом на ринкові позиції конкурентів чи, з іншого боку, спробою нейтралізувати нові методи конкурентної боротьби. Трьома основними конкурентними підходами є: прагнення стати виробником з низькими витратами (тим самим прагнути одержати конкурентну перевагу, засновану на витратах); досягнення диференціації, заснованої на таких перевагах, як якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, незвичайно висока цінність; концентрація уваги на невеликій ніші на ринку шляхом більш якісного виконання роботи у порівнянні з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців.

Усередині компанії ділова стратегія торкається дій з розвитку навичок і способів роботи, необхідних для досягнення конкурентних переваг. Успішні ділові стратегії, як правило, спрямовані на розвиток професіоналізму в основних сферах діяльності фірми.

Професіоналізм в основних сферах діяльності означає, що компанія працює в цій галузі особливо добре в порівнянні з конкурентами. Це є свого роду проявом її конкурентоспроможності. Професіоналізм в основних сферах діяльності належить до наукових розробок, досконалості технологічного процесу, виробничих потужностей, продажу і розподілу, обслуговування покупців і до всього, що пов'язане з конкурентною стороною плану виробництва чи маркетингу сервісного обслуговування. Професіоналізм являє собою особливий, специфічний

досвід роботи і навички, якими не володіють конкуренти і які вони не можуть отримати за короткий відрізок часу.

Керівник несе відповідальність за виконання стратегічних дій, схвалених керівниками вищої ланки (радою директорів і/чи керівниками корпорації). У разі потреби він зобов'язаний інформувати вищу ланку про нові важливі зміни, відхилення від плану, а також можливий перегляд стратегії. У диверсифікованих корпораціях менеджери господарських підрозділів можуть нести додаткову відповідальність за контроль відповідності стратегії свого підрозділу корпоративній стратегії і цілі корпорації загалом.

У більш широкому значенні ділова стратегія повинна бути орієнтована на об'єднання стратегічних зусиль у функціональних підрозділах корпорації (закупівлі, виробництво, НДДКР, фінанси, кадри, продаж і маркетинг, а також розподіл).

Стратегічна єдність і координація дій різних напрямків функціональної сфери діяльності підсилюють ділову стратегію. Термін «функціональна стратегія» належить до управлінського плану дій окремого підрозділу чи функціонального напрямку усередині визначеної сфери бізнесу. Стратегія маркетингу компанії, наприклад, може являти собою управлінський план захоплення частини ринку в якому-небудь виді діяльності. Функціональна стратегія, хоча і є більш вузькою в порівнянні з діловою стратегією, конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку компанії за рахунок визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків забезпечення управління окремими підрозділами чи функціями бізнесу.

Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності компанії. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає в створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей фірми. Таким чином, функціональна стратегія у виробництві являє собою план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення виробничих цілей і місії компанії.

Головна відповідальність за формування функціоналі стратегії звичайно покладається на керівників підрозділів. При виконанні стратегії керівник підрозділу працює в тісному контакті зі своїми заступниками і найчастіше обговорює основні питання з головами інших підрозділів.

Якщо керівники функціональних напрямків проводять свою стратегію незалежно один від одного чи від керівника господарського підрозділу, то це може привести до появи нескоординованих чи конфліктних стратегій. Інакше: скоординовані і взаємодоповнюючі стратегії

необхідні для успішної реалізації ділової стратегії. Ці стратегії, як і мета, повинні бути взаємо підтримуючими. Простіше кажучи, маркетингова стратегія, виробнича стратегія фінансова стратегія і стратегія роботи з персоналом повинні бути взаємопов'язаними, а не тільки переслідувати свої досить вузькі цілі. Координацію функціональних стратегій краще здійснювати на стадії обговорення. Якщо нескоординовані функціональні стратегії передаються керівництву для остаточного схвалення, то обов'язок керівника — визначити невідповідність і усунути її.

Виробнича (операційна) стратегія належить до ще конкретніших стратегічних ініціатив і підходів у керівництві ключовими центрами розподілу при розв'язанні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість (рекламні кампанії, закупівля сировини, керування запасами, профілактичний ремонт, транспортування).

Виробничі стратегії, незважаючи на менший масштаб у порівнянні зі стратегіями більш високого рівня, доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи компанії. Головна відповідальність за розробку даного типу стратегій лягає на керівників середньої ланки, виробничих (лінійних) менеджерів, пропозиції яких повинні бути розглянуті і прийняті вищим керівництвом.

Незважаючи на те, що операційна стратегія є нижчим рівнем (осовою піраміди) розробки стратегії корпорації, її важливість не можна недооцінювати. Наприклад, провал одного виробничого підрозділу при реалізації стратегічних завдань з досягнення заданого обсягу виробництва, рівня собівартості продукції і якості може знизити показники всієї компанії з продажу і одержання прибутку і внести сум'яття в загальні стратегічні дії.

Не можна применшувати важливість стратегічних дій, прийнятих на тому чи іншому управлінському рівні. Менеджери середньої ланки управління — складова частина команди з розробки стратегії корпорації. Тому багато виробничих ланок мають стратегічно важливі для всієї корпорації завдання, і необхідно мати стратегічні плани на місцях, щоб досягти мети всієї компанії.

Регіональному менеджеру (при розосередженому виробництві) необхідна стратегія, адаптована до особливостей ситуації в регіоні і мети, що стоїть перед ним. Менеджеру з виробництва необхідна стратегія, взаємозалежна з цілями підприємства, сформульованими в рамках загального плану дій, і з будь-якими стратегічно близькими проблемами, що існують на підприємстві. Менеджеру з реклами, звичайно, необхідна стратегія, що забезпечує максимальну аудиторію для проведення рекламних заходів, але в рамках заданого бюджету [3, с. 36—41].

1.4. Стратегічні плани, їхня структура і показники. Стратегічні програми і проекти

Стратегічне управління повинне поєднуватися з практикою поточного менеджменту. Завжди необхідно пам'ятати, що «стратегічне планування має справу не з майбутніми рішеннями, а з майбутнім рішенням, прийнятих сьогодні» (Пітер Друкер).

На стадії стратегічного маркетингу повинні бути розроблені нормативи конкурентоспроможності товарів і фірми в цілому, що повинні враховувати використання наявних і перспективами переваг фірми, а також стратегічні параметри товарних ринків.

Обрії стратегічного планування визначаються складністю і періодами відновлення продукції, що випускається, віком підприємства і його особливостями. Наприклад, в електронній промисловості стратегія фірми може розроблятися на 3-4 роки, машинобудуванні — на 3-5 років, будівництві — 5-7 років.

Специфіка стратегічного планування полягає в такому:

— у стратегічному плануванні значну роль відіграють суб'єктивні ціннісні установки менеджера;

— загальний можливий діапазон альтернатив у стратегічному плануванні значно ширший, ніж в оперативному чи поточному (річному) плані робіт;

— стратегічне планування більшою мірою характеризується невизначеністю (ризиком в рамках стратегічного планування оцінити складніше);

— для стратегічного планування необхідна великий обсяг інформації про умови навколишнього середовища, у той час як поточне планування більше базується на внутрішньо фірмовому аналізі, а також на інформації про події, що здійснилися;

— стратегічне планування охоплює більш тривалий період, ніж оперативне і поточне;

— стратегічне планування звичайно охоплює підприємство в цілому і всі його активи, у той час як поточне чи оперативне планування спрямоване на здійснення виконавських завдань нижчестоящими організаційними ланками;

— стратегічні плани структуруються звичайно в глобальному масштабі і містять, у порівнянні з іншими, менше деталей.

Початковим і особливо складним етапом стратегічного планування, на який часто мало звертають увагу керівники, є виявлення «вузликів місць» у реалізації масштабних намірів підприємства, що стримують вихід на досягнення стратегічних об'єктів. Це здійснюється

шляхом аналізу ситуації в рамках окремих проблем або комплексно в розрізі всього діапазону існуючих проблем.

Цей етап планування є важливим тому, що безперервність виникнення проблем стратегічного характеру являє собою обов'язкову властивість будь-якого гармонійно і динамічно розвинутого підприємства. Завершальним етапом стратегічного планування є розробка механізму реалізації намічених планових заходів. Стратегічний план як комплексний плановий документ може складатися з таких розділів:

1. Зміст.
2. Передмова (виконавче резюме).
3. Опис фірми.
4. Стратегія маркетингу.
5. Стратегія використання конкурентних переваг.
6. Стратегія відновлення продукції, що випускається.
7. Стратегія розвитку виробництва.
8. Стратегія забезпечення виробництва.
9. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності.
10. Стратегія розвитку системи менеджменту.
11. Стратегія природоохоронних заходів фірми.
12. Стратегічний фінансовий план.
13. Забезпечення реалізації стратегії фірми.
14. Додатки.

Цей зміст стратегічного плану має індикативний (рекомендаційний) характер. Він може варіюватися й уточнюватися (розширюватися, поглиблюватися) залежно від виду підприємства, рівня планування й обраної базової стратегії [3, с. 248—250].

Зразковий перелік дій і процесів з ухвалення управлінського рішення в галузі стратегічного планування полягає в наступному:

1. Підготовка до роботи. Аналіз рівня планової роботи; виявлення проблеми і постановка цілей; визначення кола завдань з планування; формування групи для виконання планових робіт; видання документа (програми, накази, розпорядження) по виконанню роботи.

2. Інформаційне забезпечення. Встановлення вимог до інформації; встановлення джерел інформації; визначення каналів одержання інформації; оформлення доступу до інформації; визначення переліку і виду інформації; збір і кодування інформації; перевірка повноти і вірогідності інформації; селекція і фільтрація інформації; якісний аналіз інформації.

3. Виявлення конкурентоспроможності товару. Дослідження ринку; визначення тенденцій товару і виробництва на 5-10 років; виявлення факторів макро- і мікросередовища, що впливають на конкуренто-

спроможність товару; сегментація ринку; структуризація проблеми і побудова дерева показників конкурентоспроможності нового товару.

4. Визначення можливості ресурсного забезпечення. Визначення ресурсоемності товару і її оптимізація з використанням методу функціонально-вартісного аналізу (ФСА); аналіз умов реалізації цілей; прогнозування потреб у різних видах ресурсів; прогнозування можливостей виготовлювача і споживача товару; балансування потреб і можливостей.

5. Ранжирування цілей. Формування й узгодження нормативів поліпшення екологічних, ергономічних і техніко-економічних показників нового товару; визначення пріоритетів і черговості реалізації цілей; упорядкування цілей за рівнями ієрархії; побудова дерева кінцевих цілей; розробка організаційного проекту забезпечення дерева цілей.

6. Формування планових завдань. Уточнення складу виконавців і співвиконавців завдань; формування завдань конкретним виконавцям; оптимізація термінів виконання завдань; побудова оперограми (документа з виконання планових рішень) і план контролю; планування підготовки кадрів.

7. Оформлення планових документів. Вибір форми планового документа (програма, технічне завдання, план і т.п.); виконання додаткових розрахунків, їхнє техніко-економічне обґрунтування; оформлення проекту планового документа, його узгодження і затвердження; тиражування і доведення планового документа до виконавця.

8. Реалізація рішень, контроль їхнього виконання і мотивація. Видання наказу (розпорядженні) про виконання планового документа і доведення його до виконавця; організація виконання планових завдань; облік і контроль виконання планових завдань; мотивація виконання планових завдань якісно і точно в термін; організація регулювання (зворотного зв'язку) планових завдань за вимогами споживачів чи новинками науково-технічного прогресу в даній галузі [3, с. 251—252].

Стратегічне планування може включати такі різновиди робіт як підготовку проектів та програм розвитку підприємства. *Проект* — це вкладення матеріальних, фінансових, людських і інтелектуальних ресурсів в будь-яку справу з метою отримання запланованого результату в певний термін. Очевидно, що всі проекти є інвестиційними, але вони можуть бути комерційними (підприємницькими) або некомерційними.

Проект як система діяльності існує впродовж обмеженого часу, який необхідний для досягнення певної мети. Відмінність проекту від виробничої системи полягає в тому, що проект є не циклічною діяльністю: кожний проект має певний початок і певний кінець. Проекти

можуть виконуватися на всіх організаційних рівнях. Вони можуть охоплювати один підрозділ або виходити за рамки організації, привертаючи різні форми партнерства. Проекти є найважливішими компонентами стратегії організації бізнесу.

У сучасному розумінні проекти — це те, що змінює наше оточення: будівництво житлового будинку або промислового об'єкту, програма науково-дослідних робіт, реконструкція підприємства, створення нової організації, розробка нової техніки, зменшення витрат і тому подібне. Якщо в результаті реалізації проекту створюється фізичний об'єкт, то визначення проекту може бути конкретизовано таким чином. Проект — цілеспрямоване, заплановане створення або модернізація фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної і організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових і інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів щодо їх виконання.

Проект може бути представлений як система. Система — це група елементів (люди, технічні елементи), організованих таким чином, що вони діють як одне ціле для досягнення певної мети. У деяких галузях об'єкти є настільки складними, що робота щодо цих об'єктів здійснюється шляхом реалізації декількох проектів. Група проектів, управління якими для отримання прибутків здійснюється в комплексі називається програмою.

? Завдання для самоконтролю

1. Чого прагне досягти керівництво за допомогою планування? Назвіть види планування залежно від глибини і тривалості терміну, на який складаються плани.
2. Що таке генеральне планування?
3. В чому полягає задача стратегічного планування? Що таке загальний стратегічний план?
4. На які терміни може розроблятися стратегічний план в залежності від ступеня стабільності економічних умов?
5. Назвіть етапи стратегічного планування. Що повинно бути відображено у місії організації?
6. Назвіть основні вимоги, що всуваються до цілей організації.
7. Які стратегії називають базовими?
8. Скільки рівнів стратегії існує в диверсифікованих та в одногалузевих компаніях?
9. Чим визначаються межі стратегічного планування?
10. Надайте визначення проекту.
11. Що таке комплексна програма?

Тема 2. Організаційне забезпечення стратегічного управління

2.1. Вплив структури організації на ефективність функціонування системи стратегічного управління

Для того, щоб організація могла повною мірою скористатися всіма благами технології стратегічного управління, в ній повинна бути упроваджена система стратегічного управління (СУ), під якою мається на увазі комплекс з п'яти взаємозв'язаних складових (рис. 14).

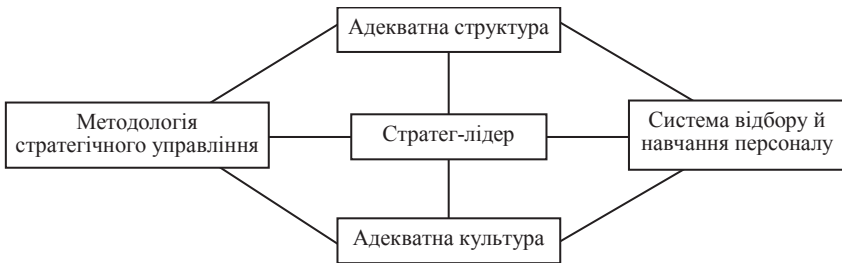


Рис. 14. Основні складові системи СУ в організації [7, с.109]

1. Стратег-лідер. На чолі організації, що має повноцінну систему СУ, завжди повинна знаходитися людина (або група людей), що має, з одного боку необхідні повноваження в управлінні організацією, з іншого — повністю розділяє концепцію СУ, впроваджує її в своїй організації і безперервно її удосконалює. Такий лідер є «духовним батьком» системи СУ в своїй організації.

2. Адекватна структура. Структура організації в значній мірі визначає ефективність функціонування системи СУ.

3. Адекватна культура. Важливість культури організації взагалі неможливо перебільшити. Без створення адекватної культури не може бути і мови про ефективну систему СУ.

4. Методологія СУ. Під методологією СУ мається на увазі сукупність узагальнених принципів СУ, на яких СУ будується, а також набір практичних інструментів.

5. Система відбору і навчання персоналу. Дана складова СУ має дуже важливе значення. Її вже декілька десятиріч тому помітив «класик», сказавши, що кадри вирішують все. І він абсолютно мав рацію. Кожна соціальна система буде системою відбору і навчання персоналу за своїми вимогами.

Критерієм ступеню впровадження системи СУ в практику організації є ступінь «досконалості» і узгодженості п'яти вище перелічених складових системи СУ [7, с.110].

Структура організації робить істотний вплив на ефективність функціонування системи СУ в організації. Розглянемо деякі організаційні структури, їх переваги й недоліки з погляду ефективності реалізації стратегії.

1. *Функціональна структура* (рис. 15) припускає виділення в організації сфер діяльності, таких як управління НДДКР, виробництвом, маркетингом, персоналом, фінансами і т. ін.

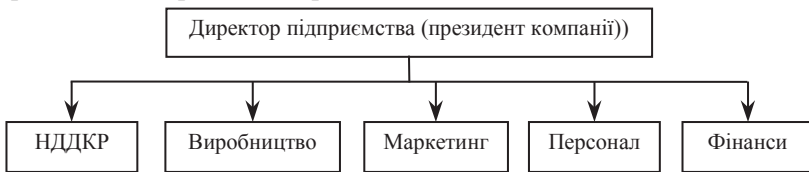


Рис. 15. Приклад функціональної структури гіпотетичної організації [7, с. 111]

Переваги структури:

- ефективний централізований контроль за досягненням результатів стратегії;
- найбільша придатність для організацій, діючих в одній сфері бізнесу;
- висока якість управління операціями у відносно стабільних (рутинних) сферах бізнесу;
- ефективне досягнення ефектів масштабів і освоєння на базі функціональних розмежувань.

Недоліки:

- складність координації різних функціональних підрозділів;
- достатньо велика вірогідність виникнення конкуренції і конфліктів між функціональними підрозділами;
- сприяє зайвій спеціалізації і вузькості управлінського мислення;
- покладає основну відповідальність за ефективність на розділ виконавської влади;
- вузько функціональна короткозорість, властива даній структурі, перешкоджає інноваційній діяльності [7, с.111].

Для організації з широкою номенклатурою продукції, діючих в середовищі з споживацькими і технологічними потребами, що швидко змінюються, а також для організацій, що здійснюють свою діяльність в широких міжнародних масштабах, доцільною буде *дивізійна структура*, при якій розподіл організації на блоки відбувається за видами товарів або послуг, групам покупців або географічним регіонам.

Продуктова дивізіональна структура. Повноваження по керівництву виробництвом і збутом якого-небудь продукту або послуги передаються одному керівнику, чітко визначено, хто відповідає за отримання прибутку. Організації з такою структурою здатні швидше, ніж фірми з функціональною структурою, реагувати на зміни умов конкуренції, технології і купівельного попиту. Недолік продуктової структури — збільшення витрат унаслідок дублювання одних і тих же видів робіт для різних видів продукції. В кожному продуктовому відділі є свої функціональні підрозділи (рис. 16) [10, с. 372].

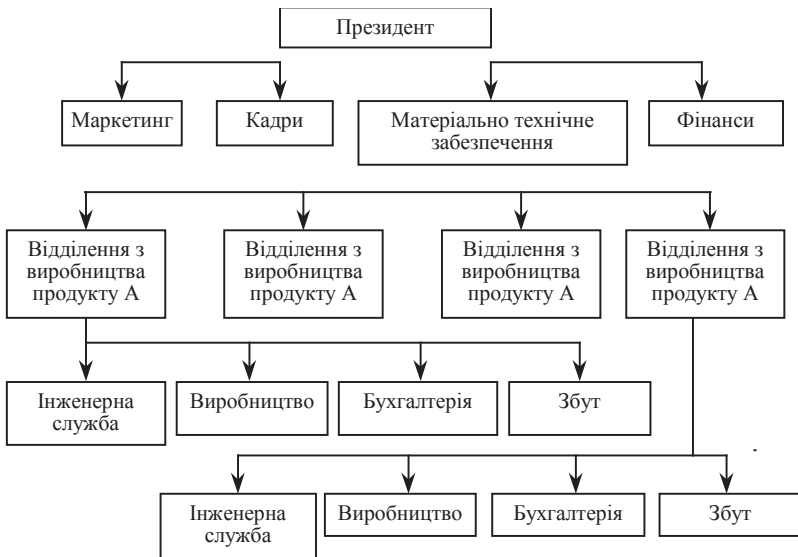


Рис. 16. Продуктова дивізіональна структура [10, с.373]

Організаційна дивізіональна структура, орієнтована на споживача. Деякі організації проводять великий асортимент товарів або послуг, які відповідають запитам декількох крупних груп споживачів або ринків (рис. 17). Кожна група або ринок має чітко певні або специфічні потреби. Якщо два або більш таких клієнтів стають особливо важливими для фірми, вона може використовувати організаційну структуру, орієнтовану на споживача, при якій всі її підрозділи групуються навкруги певних груп споживачів. Мета такої структури полягає в тому, щоб задовольнити цих споживачів так само добре, як і організація, яка обслуговує всього одну їх групу [10, с. 373].



Рис. 17. Організаційна структура, орієнтована на споживача [10, с. 374]

Більшість видавництв, наприклад, має окремі підрозділи, що займаються літературою для дорослих (загального читання), юнацькою літературою, підручниками для вищої і середньої школи. Кожний з цих підрозділів орієнтується на свого покупця і діє як практично незалежна компанія. Отже, кожне з них має свій редакторський відділ, відділи маркетингу і фінансів, виробничий відділ.

Переваги і недоліки структури, орієнтованої на покупця, загалом, ті ж, що й у продуктової структури, якщо врахувати відмінності, пов'язані з різною цільовою функцією.

Регіональна дивізійна структура доцільна, якщо діяльність організації охоплює великі географічні зони, особливо в міжнародному масштабі. Така структура полегшує рішення проблем, пов'язаних з місцевим законодавством, звичаями і потребами споживачів.

Різні типи дивізійної структури мають одні і ті ж переваги і недоліки тому, що мають одну і ту ж мету — забезпечити більш ефективну реакцію організації на той або інший чинник навколишнього середовища. Продуктова структура дозволяє легко справлятися з розробкою нових видів продукції, виходячи з міркувань конкуренції, вдосконалення технології або задоволення потреб покупців. Регіональна структура дозволяє організації більш ефективно враховувати місцеві умови. Структура, орієнтована на споживача дає можливість враховувати запити тих споживачів, від яких понад усе залежить організація. Таким чином, вибір дивізійної структури повинен бути заснований на тому, який з цих чинників найбільш важливий з погляду забезпечення реалізації стратегічних планів організації і досягнення її цілей [10, с. 374].

Проектна організація — це тимчасова структура, створювана для вирішення конкретної задачі. Значення її полягає в тому, щоб зібрати в одну команду самих кваліфікованих співробітників організації для

здійснення складного проекту у встановлені терміни із заданим рівнем якості, не виходячи за межі встановленого кошторису. Коли проект завершений, команда розпускається. Її члени переходять в новий проект, повертаються до постійної роботи в своєму «рідному» відділі або йдуть з цієї організації.

Основна перевага проектної організації в тому, що вона концентрує всі зусилля на рішенні однієї-єдиної задачі. Тоді як керівник звичного відділу повинен розриватися між декількома проектами одночасно, керівник проекту концентрується виключно на ньому [10, с. 380].

Матрична структура була вперше застосована в 50—60-і роки середніми за розміром авіакосмічними фірмами, які були дуже малі для ефективного вживання проектної структури, але достатньо великі для використання функціональної структури. Блок-схема подібної структури показана на рис. 18. Вона нагадує грати, звідси і назва — «матрична» структура.

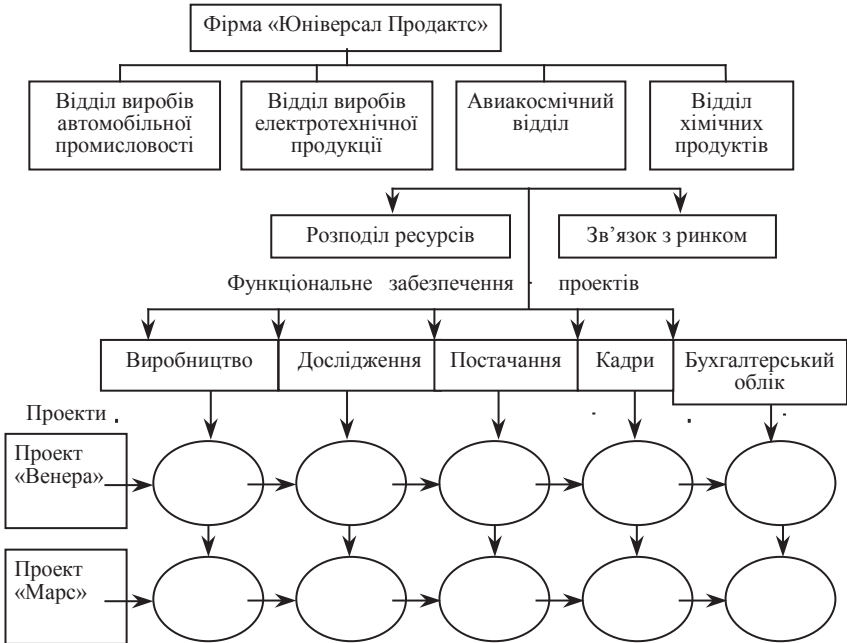


Рис. 18. Матрична структура авіакосмічного відділення фірми «Юніверсал Продактс» [10, с. 382]

В матричній організації члени проектної групи підкоряються як керівнику проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, в яких вони працюють постійно. Керівник проекту володіє так званими проектними повноваженнями. Ці повноваження можуть варіювати від майже всеосяжної лінійної влади над всіма деталями проекту до практично чистих штабних повноважень. Вибір визначається тим, які права делегує йому вище керівництво.

Керівники проектів в матричній організації відповідають в цілому за інтеграцію всіх видів діяльності і ресурсів. Всі ресурси передаються в їх повне розпорядження. Також вони відповідають за планування проекту, перевіряють хід його виконання. Керівники функціональних відділів вирішують, як і де повинна бути зроблена робота і контролюють хід виконання задач.

Основний недолік матричної структури — її складність. Дуже багато проблем виникає через накладення вертикальних і горизонтальних повноважень, що підриває принцип єдиноначальності. Також до недоліків відносяться: боротьба за владу, непристосованість до несприятливих економічних умов, конформізм в ухваленні групових рішень, надмірні накладні витрати. Тенденція до анархії.

Не дивлячись на всі ці складнощі, матрична організація дозволяє досягти певної гнучкості, яка ніколи не була присутня функціональним структурам, оскільки в них всі співробітники закріплені за певними функціональними відділами. В матричній організації по мірі появи нових проектів трудові ресурси можна гнучко перерозподіляти залежно від конкретних потреб кожного проекту. Крім значно більшої гнучкості, матрична організація дає велику можливість координації робіт, характерну для дивізіональних структур [10, с. 381—383].

Ще один підхід до створення адаптивних організаційних структур пов'язаний з появою організацій типу *конгломерату*. Це не якась впорядкована структура, а організація, що використовує різні організаційні структури в різних відділах.

Керівництво вищої ланки корпорації відповідає за довгострокове планування, розробку політики, за координацію і контроль дій в рамках організації. Цю центральну групу оточує ряд фірм, які, як правило, є або незалежними економічними одиницями, або фактично незалежними фірмами. Ці фірми майже повністю автономні відносно оперативних рішень. Вони підлеглі основній компанії в питаннях фінансів.

Деякі крупні конгломерати (такі, як «Бітріс», «Сірс Робак», «Ай Ті Ті», «Пепсіко») розвивалися, в основному, за рахунок поглинань. В результаті їх діяльність часто виявлялася дуже диверсифікованою, щоб її можна було умістити в рамки якої-небудь системи або структури. То-

му керівництво конгломерату дає можливість керівництву кожної вхідної в його склад фірми вибрати ту структуру управління, яка їй понад усе підходить [10, с. 383—384].

Перспективними слід визнати так звані *мережні форми організації* бізнесу. Мережі розділяються на три групи: внутрішні мережі, стабільні мережі і динамічні мережі.

Внутрішні мережі дозволяють досягати конкурентної переваги за допомогою створення системи вільного підприємництва в рамках великих організацій. Основний закладений в них принцип — взаємодія між підрозділами організації на основі ринкових цін. Наприклад, підрозділи-виробники комплектуючих повинні пропонувати складальним підрозділам комплектуючі за конкурентоздатними ринковими цінами. Ці ж підрозділи можуть торгувати своєю продукцією і із зовнішніми організаціями. Прикладом внутрішньої мережі може служити компанія «Дженерал Моторс».

У *стабільних мережах* значна частина робіт передається підрядчикам, які можуть не належати основній компанії. Прикладом стабільної мережі є компанія «БМВ», у якої більше 50% сумарних виробничих витрат доводиться на оплату послуг підрядчиків. Така форма дозволяє одержати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядчиків.

У деяких сферах бізнесу, наприклад, у виробництві одягу, видавничій справі, біотехнології, електроніці і т. ін. все більше поширення набуває така форма організації бізнесу, як *динамічна мережа*. Головна організація управляє капіталом і іншими організаціями в рамках досягнення своїх цілей, фактично будучи ядром, або «системним інтегратором». Вона привертає зовнішніх незалежних розробників, виробників, постачальників, дистриб'юторів.

При ухваленні рішень щодо оргструктури слід пам'ятати, що краща організаційна структура — це та, яка найбільш відповідає поточній ситуації. Організаційна структурологія — дисципліна більшою мірою емпірична. Ось що говорить Пітер Друкер: «Якнайкращої оргструктурою є найпростіша, яка в змозі функціонувати. Те, що робить оргструктуру «доброю», — це ті проблеми, які вона не породжує. Чим простіше структура, тим менше поганого вона зробить» [7, с. 115—119].

2.2. Сутність стратегічної інформації, її джерела і методи одержання

Реалізація концепції стратегічного управління на підприємстві торкається всіх аспектів його діяльності; проте, оскільки інформація — це предмет управлінської праці, а більшість чинників впливу суб'єкта управління на об'єкт має інформаційний характер, необхідно

дуже ретельно переглянути існуючу інформаційну систему, щоб сформувати інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління згідно з вибраними стратегіями.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАО СУ) — система, що об'єднує всі елементи організації в єдине ціле і дозволяє сформувати процес стратегічного управління як безперервний ланцюг управлінських рішень, направлених на досягнення стратегічних цілей.

Стратегічна інформація характеризується рядом відмінностей, обумовлених характером процесу ухвалення управлінських рішень:

- орієнтація не стільки «в середину» організації, скільки на її зовнішнє і проміжне середовище;
- аналіз інформації в умовах репрезентативної вірогідності;
- прогностичний характер результатів обробки інформації;
- велика вірогідність суб'єктивного тлумачення інформативних показників;
- міжфункціональний характер інформації (необхідність інформаційного забезпечення окремих бізнес-процесів), що приводить до необхідності операції великими об'ємами аналітичної і фінансової інформації [13, с. 44].

Існуючі інформаційні системи надають керівникам підприємств інформацію, орієнтовану в основному на внутрішнє середовище — технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники і ін. — і характеризує її. Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Немає інформації про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки і конкуренцію на них, споживачів і їх потреби і т.п. До того ж недостатньо соціально-політичної інформації, збором і аналізом якої навіть дослідницькі інститути займаються мало. Все це приводить до домінування суб'єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві і зовні нього, що не дає можливості складати обґрунтовані прогнози і ухвалювати стратегічні рішення про пристосування до майбутнього і формування самого майбутнього.

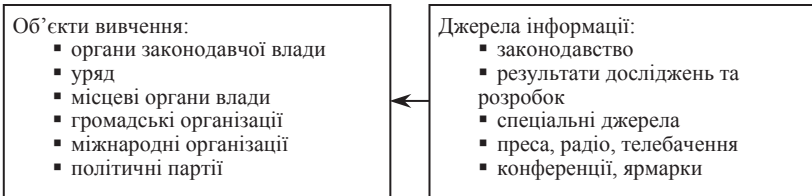
Навіть якщо обсяг необхідної інформації достатній, це не завжди забезпечує ухвалення ефективних рішень. Існуючу інформацію можна інтерпретувати по-різному: залежно від специфіки гіпотези про функціонування об'єкту аналізу, методів збору, перевірки і напрямів використання інформації. Гіпотези, моделі, системи не можуть бути жорстко встановлені, особливо враховуючи переваги і знання того або іншого керівника підприємства. Висуваючи гіпотези, необхідно враховувати стратегічні інформаційні потреби підприємства.

У базі стратегічних даних міститься інформація про вплив окремих складових і чинників процесу стратегічного аналізу і управління на

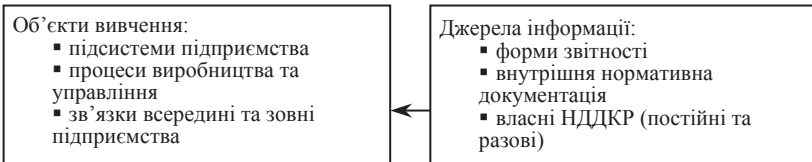
формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дозволяє вибрати ті або інші рішення з певних альтернативних варіантів, тобто база стратегічних даних (БСД) може трактуватися як підсистема підтримки управлінських рішень.

БСД формується за допомогою цільового підбору інформації, яка поступає з безлічі джерел (рис. 19) і є, по суті, процесом перетворення сукупності даних в стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне вживання в процесі реалізації стратегічних планів, проєктів і програм [13, с.51].

Вивчення зовнішнього середовища



Вивчення внутрішнього середовища



Вивчення проміжного середовища

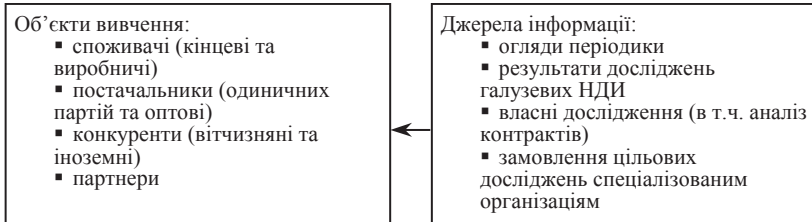


Рис. 19. Джерела інформації підприємства

БСД підприємства може мати досить складну структуру, тобто складатись із таких підсистем: БСД про сильні і слабкі сторони підприємства; БСД про загрози і можливості (з оцінкою рівня ризику), які існують в зовнішньому середовищі; БСД про рівень конкуренції і кри-

терій конкурентоспроможності в галузі; БСД про полягання економіки в цілому; БСД про ситуацію на суміжних ринках і т. ін.

Прогнози дають можливість сконцентрувати увагу на найважливіших фактах, що впливають на ситуацію і її розвиток. Припущення дозволяють дещо «стиснути» інформацію, ввести якісні оцінки при обдумуванні майбутнього розвитку подій. Прогнози більше орієнтовані на кількісні показники і додають майбутньому більш чітко виражені риси.

У таблиці 15 відображена схема, що демонструє сфери виникнення інформації, формування БСД на різних етапах стратегічного планування. Чим якісніша інформація, тим більше достовірними стають плани, а це, у свою чергу, закладає основи для здійснення обґрунтованого управлінського впливу на об'єкти управління в організації [13, с. 58].

Таблиця 15

ІНФОРМАЦІЙНА ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сфери виникнення інформації	База даних планування	Планова процедура
Внутрідержавна економічна інформація	Тенденції і прогнози національного і світового розвитку	Виявлення тенденцій в економіці, прогнозування зовнішнього середовища
Міжнародна економічна інформація	Тенденції розвитку галузі і характеристика ринків:	Аналіз галузевих особливостей
Галузева інформація	аналіз ринків по окремих видах продукції;	
Науково-технічна інформація	техніка і технологія, нові види продукції, найперспективніші ринки;	Прогнозування розвитку і оцінка змін в типах продукції, техніка, аналіз ринків збуту
Інформація про ресурси	ціни, просування товарів, доступність ресурсів і т.д.	
Внутрішньофірмова інформація	Умови конкуренції: — фінансові умови; — частка ринку; — використання виробничих потужностей; — співвідношення цін; — просування товарів; — науково-технічні переваги; — основні форми, принципи і методи управління і т.д.	Оцінка умов конкуренції: - характеристика можливостей основних конкурентів по кожній групі продукції; порівняння сильних і слабких сторін фірми і її конкурентів
Рішення	Сформулювати стратегію конкурентної боротьби для продукції, що випускається	Оцінити можливості і методи входження в нові галузі

БСД містять інформацію про організації-конкурентів, яка може створюватися відповідно до тих же принципів, як і інформація про базову організацію. Для опису базової організації використовуються декілька блоків інформації, зокрема: загальні відомості про організацію; документообіг; інформація про фінансово-економічну діяльність; кадрова політика і система підвищення кваліфікації; техніко-технологічне забезпечення процесів управління і ін.

До складу інформації бази «Загальні відомості про організацію» можуть входити: статутні документи (статут, засновницький договір); довгострокові угоди або договори з клієнтами (у тому числі — оренда, лізинг, кредити, позики і т.п.); загальний план (програма) розвитку або бізнес-план; організаційна структура управління з докладним описом структури вищого керівництва з вказівкою ФІО, віку, освіти; структура виробничих і невиробничих об'єктів; штатний розклад підрозділів; набір існуючих в організації нестандартних положень про підрозділи і служби, посадові інструкції; функціональна структура (управління і виробництво) з переліком функцій всіх підрозділів; набір методик розрахунку фінансових і економічних показників; договори або угоди про участь організації в підприємствах з іноземним капіталом (СП) або змішаних товариствах за кордоном; номенклатура сировини, матеріалів, напівфабрикатів і основні постачальники; асортимент продукції і поточний прайс-лист; основні ринки збуту і постійні споживачі; система роботи (запаси на складі, обсяги робіт «з коліс» і т.ін.); структура собівартості продукції (зокрема — енергетичні і інтелектуальні витрати).

Досвід підприємств, які можуть добре організувати інформаційне обслуговування працівників апарату управління, показує, що багато проблем можна розв'язати, якщо БСД формувати одночасно з розробкою і використанням інформаційно-управлінських систем (ІУС) різного типу (табл. 16). ІСУ дає можливість: накопичувати інформацію про минуле і теперішній час; складати прогнози розвитку подій; одержувати уявлення про реальні справи на підприємстві на конкретний момент часу; прослідити події в зовнішньому середовищі.

Ідеальних ІСУ не існує і кожне підприємство повинне самостійно ухвалювати рішення щодо її форми. Слід зазначити, що організація подібних систем раніше не одержувала пріоритетного розвитку головним чином через відсутність комплексних технологічних рішень, здатних організувати мобільну передачу і обробку інформації. Динаміка розвитку і кон'юнктура ринку інформаційних технологій зумовили посилений розвиток сучасних технологій автоматизації різних сфер бізнесу. Еволюційним явищем на шляху розвитку автоматизації виробництв є створення корпоративних інформаційних систем (КІС). КІС —

це цілісний програмно-апаратний комплекс, що дозволяє задовольнити як поточні, так і майбутні потреби підприємства в обробці даних.

Таблиця 16

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ [13, С. 114]

Характеристики інформаційних систем	Типи положень системного введення	Акцент в системі
Традиційна інформаційна система	Набори певних даних	Аналіз і розрахунки (розрахункові задачі)
Інформаційні системи	Набори певних даних і банки даних	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для ухвалення стратегічних рішень (з прогнозними задачами)
Система стратегічних рішень, у тому числі, які використовують:	Бази стратегічних даних і знань	Дослідження чіткої взаємодії організації з середовищем в реальному масштабі часу (прогнозно-аналітичні задачі)
А) «чисту» систему повідомлень	Набори певних даних і банку знань	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для ухвалення стратегічних рішень
Б) систему повідомлень з «повідомленнями виключення»	БСД	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для ухвалення стратегічних рішень
В) «чисту систему» повідомлень про виключення	БСД	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для ухвалення стратегічних рішень
Г) довідкову систему із стандартними запитами	Набори певних даних по стандартних функціях і завданнях	Аналіз і розрахунки (структуровані задачі)
Д) систему, що працює по запитам з вільним опитуванням	Набори певних даних по стандартних функціях і завданнях	Аналіз і розрахунки (структуровані задачі)
Е) «ділові системи» без моделі рішення	Набори певних даних по стандартних функціях і завданнях	Аналіз і розрахунки (структуровані задачі)
Ж) «ділові системи» із загальними моделями рішень	БСД з гіпотезами і цінними рекомендаціями	Конструктивні позиції, орієнтовані на альтернативні стратегічні рішення на основі критичного аналізу емпіричних даних, порівняннях
З) діалогові системи із спеціальними функціональними моделями рішень	БСД з гіпотезами і цінними рекомендаціями	Конструктивні позиції, орієнтовані на альтернативні стратегічні рішення на основі критичного аналізу емпіричних даних, порівняннях
І) діалогова система із загальною моделлю балансування стратегічних рішень	БСД з гіпотезами і цінними рекомендаціями	Конструктивні позиції вибору і балансування стратегічних рішень в стратегічному наборі

Основними рисами такого комплексу є: вживання злагодженого набору промислових інформаційних технологій для управління інформаційними ресурсами підприємства; інформаційна узгодженість всіх бізнес-процесів, для яких створюється інформаційна система; відповідність функціональності робочих місць співробітників їх посадовим обов'язкам; єдиний регламент експлуатації і обслуговування всіх компонентів системи.

Характер економіки України визначає деякі особливості існуючих концепцій інформаційно-аналітичного забезпечення, головними з яких можна вважати наступні:

— запропоновані проекти виявляються орієнтованими більшою мірою на автоматизацію класичних бізнес-процесів і у меншій мірі — на конкретні технології управління;

— у реальній ситуації інформаційні вимоги по одному виду діяльності менеджера розділені по декількох інформаційних підсистемах. Таким ситуаціям не приділяється належної уваги в існуючих проектах інформаційно-аналітичного забезпечення;

— існуючі системи не повністю орієнтовані на аналіз корисної для керівника інформації, що надходить із зовнішнього середовища;

— існуючі рішення не повною мірою забезпечують зворотний зв'язок результатів виконання стратегічних рішень;

— існуючі рішення не допускають чіткої організації центрів обробки інформації.

Усунення цих недоліків вимагає кардинальних змін в діючих ІСУ. На концептуальному рівні слід говорити про створення системи стратегічного моніторингу, яка передбачає реалізацію процедур системного аналізу, як внутрішньої структури, так і зовнішнього середовища з погляду довгострокового впливу на діяльність підприємства.

2.3. Роль контролю в реалізації стратегії

Реалізація стратегії включає вибір правильної комбінації структури і контролю реалізації стратегії компанії. В загальному випадку контроль необхідний, оскільки хоча структура управління призначає виконавцям ролі і задачі, вона не забезпечує їх мотивацію.

Системи стратегічного контролю є системами формального цілеполягання контролю, нагляду, оцінок і зворотного зв'язку, які забезпечують менеджерів інформацією про діяльність організації і необхідності коректуючих дій. Отже, система контролю повинна реалізувати чотири ступеня дій:

— встановлення стандартів оцінки функціонування, які повинні розроблятися одночасно із стратегією;

— створення вимірювальної системи, яка покаже ступінь досягнення цілей, що є комплексною задачею, оскільки багато дій важко оцінити;

— порівняння реального функціонування зі встановленою метою;

— оцінка результатів порівняння і розробка коректуючих дій.

Контрольні системи можуть аналізувати досить широкий клас явищ: від вимірювання виходів організації до вимірювання організаційної поведінки, що, звичайно, складніше. Контроль повинен здійснюватися на всіх рівнях управління: корпоративному, дивізіональному, функціональному і індивідуальному (табл. 17). Ринковий контроль найбільш об'єктивний, оскільки він проводиться на основі системи цін і дозволяє оцінити поведінку фірми, достатньо об'єктивні й показники, що використовуються. Ринкова ціна акцій визначається в результаті конкуренції, і всі її коливання дають менеджерам уявлення про їх діяльність у вигляді зворотного зв'язку.

Таблиця 17

ТИПИ КОНТРОЛЬНИХ СИСТЕМ І ЇХ ЗМІСТ

Типи контролю	Ринковий	По виходу	Бюрократичний	З боку колективу
Контрольовані характеристики	Ціна акцій Повернення інвестицій Трансферні ціни	Дивізіональні результати Функціональні результати Індивідуальні результати	Правила і процедури Бюджети Стандартизація	Норми Результати Соціальна відповідальність

Швидкість повернення інвестицій вимірює віддачу інвестиційного капіталу і є іншою формою ринкового контролю. На корпоративному рівні така оцінка може показати результати діяльності компанії щодо інших фірм, на дивізіональному рівні це дає відносну оцінку роботи відділень фірми, що важливе для диверсифікації [5, с.60].

Трансферні ціни показують економічні взаємостосунки між відділеннями. Вони можуть встановлюватися двома способами: на основі ринкових цін і на основі собівартості. Тому є певні проблеми їх використання як показник.

На дивізіональному рівні успіх ринкового контролю залежить від здатності менеджерів корпоративного і дивізіонального рівня досягти рівнозначних рішень по цінових ресурсах. Це дуже важливо для головного офісу компанії з багатьма відділеннями.

Ринковий контроль — основа планування портфеля, оскільки порівняння швидкостей повернення інвестицій (ROI) — принциповий шлях оцінки компанією діяльності своїх відділень.

Контроль по виходу є наступною об'єктивною формою контролю, який використовується у відсутність інших об'єктивних методів. При цьому компанія повинна оцінювати або прогнозувати досягнення відповідних цілей по різних відділеннях, функціях або підрозділах.

На дивізіональному рівні оцінюються обсяги продажів, продуктивність, зростання і контрольована частка ринку. Ці показники міняються в процесі діяльності відділень і відображають поведінку менеджерів відділень.

На функціональному рівні також оцінюються ступінь досягнення відповідних цілей. Функціональні результати можуть бути використані для розробки компанією відмітних переваг, вони одночасно — могутні методи контролю поведінки персоналу.

Контроль по індивідуальних результатах звичний на всіх рівнях — вищі менеджери, збувальники, виробничники і т.д. Проте, коли є ускладнення в оцінці діяльності (наприклад, у сфері НДДКР або при колективній роботі) дуже важко оцінити індивідуальну віддачу. Невідповідне використання контролю по виходу може привести до негативних наслідків на всіх рівнях організації.

Бюрократичний контроль представляє собою директивну форму контролю поведінки підрозділів, функціональних органів і працівників. При цьому їм наказують якнайкращі способи досягнення результатів. Правила і процедури є керівництвом до дії. Вони указують, що повинно бути зроблено і таким чином стандартна поведінка дає передбачений результат і передбачену реакцію. Звичайно вони корисні при рутинних ситуаціях, але скрутне їх використання в протилежному випадку.

Бюджети — це сукупність правил розподілу ресурсів. Вони визначаються структурою організації і встановлюють певні обмеження. Особливу увагу повинно бути надане тому, щоб при їх виконанні не було конфліктів між відділеннями і функціональними органами.

Стандартизація — дуже важливий спосіб контролю поведінки. Стандартизації можуть бути піддані входи, процеси і виходи. Входи контролюються з тим, щоб забезпечити на них високу якість людських або фізичних ресурсів. Процес стандартизується з метою програмування діяльності і забезпечення мінімальних витрат і високої якості. Організаційні виходи стандартизуються по специфічних критеріях кінцевої продукції, за якістю і сервісному обслуговуванню. При стандартизації своєї діяльності компанія створює ефективну систему нагляду за своїм функціонуванням.

Менеджер повинен відстежувати використання бюрократичного контролю, щоб переконатися в його відповідності. Слід мати на

увазі, що цей вид контролю достатньо дорогий, в усякому разі дорожче ринкового.

Коли ні виходи, ні поведінка не можуть відстежуватися або оцінюватися, організація повинна знайти інші форми контролю. Контроль з боку колективу найбільш корисний. Він ґрунтується на створенні внутрішньої системи результатів фірми. Ця форма контролю, коли працівники самі встановлюють норми і результати своєї поведінки. Такий контроль корисний в поєднанні із стандартизацією входів.

У великій організації різні відділення або продуктивні лінії можуть мати різні культури, і така ситуація підриває зв'язки між ними. Контроль з боку колективу незручний, коли компанія швидко росте або міняється, оскільки немає часу для обліку цих організаційних змін.

На практиці різні типи контролю використовуються компанією одночасно і дуже важливе їх правильне поєднання.

Стратегічний вибір на функціональному рівні, рівні стратегічних зон господарювання (СЗГ) і корпоративному рівні природним чином визначає структуру управління і системи контролю.

А. Функціональний рівень

На цьому рівні системи управління характеризуються вертикальною диференціацією. Горизонтальна диференціація підходить менше, оскільки йдеться про реалізацію однієї функції управління, і це забезпечує жорсткий контроль. В той же час використовуються бюрократичний контроль і контроль по виходах для зниження витрат. Дуже важлива стандартизація для контролю входів, виходів, людських ресурсів. Правила і бюджети повинні контролювати виробництво і персонал. В цілому у виробництві основна задача контролю на функціональному рівні — зниження витрат.

У сфері НДДКР компанія перш за все зацікавлена в створенні технологічних відмітних переваг і розробці нових продуктів. Контроль в цій сфері досить важкий, оскільки важко відстежувати чим зайняті люди. Звичайно він здійснюється у формі самоконтролю або з боку малих груп співробітників по спільній роботі.

У області маркетингу, як і в НДДКР, характерне вживання плоских структур управління, де ускладнено відстеження діяльності співробітників. Проте, тут використовуються контроль по виходу і бюрократичний.

Б. Рівень СЗГ (галузевого бізнесу)

Вибір системи контролю залежить від стратегії (табл.18) і стадії життєвого циклу галузі, що використовується (табл. 19). Прості структури управління з малою диференціацією при ціновому лідерстві приводять до порівняно простих форм контролю витрат діяльності фірми.

Таблиця 18

ВИКОРИСТОВУВАННЯ СИСТЕМ КОНТРОЛЮ ПРИ РІЗНИХ СТРАТЕГІЯХ

Стратегія	Цінове лідерство	Диференціація	Фокусування
Доцільна система управління	Лінійно-функціональна, продуктова, дивізійна	Продуктова, дивізійна, матрична	Лінійно-функціональна
Контроль по виходу	Велике використання (наприклад, контроль витрат)	Деяке використання (наприклад, контроль якості)	Деяке використання (наприклад, по витратах і якості)
Бюрократичний контроль	Деяке використання (наприклад, бюджети, стандартизація)	Велике використання (наприклад, правила, бюджети)	Деяке використання (наприклад, бюджети)
Контроль з боку колективу	Мале використання (наприклад, за якістю або циклом)	Велике використання (наприклад, норми і культура)	Велике використання (наприклад, норми і культура)

При диференціації задачею контрольної системи є також захист відмітних переваг. З цієї причини велике значення отримує бюрократичний контроль і контроль з боку колективу. В компаніях, що використовують стратегію фокусування, контроль ґрунтується на компромісі контролю витрат і відмітних переваг. Звичайно це порівняльно невеликі компанії, і особливе значення отримує контроль з боку колективу.

На стадії зародження з урахуванням малих розмірів і простої структури управління достатньо контролю персоналу усередині малих робітників груп.

Таблиця 19

СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ СЗХ І ТИПИ КОНТРОЛЮ

Тип контролю	По виходу	Бюрократичний	З боку колективу
Зародження	Мало використовується	Мало використовується	Велике використання
Зростання	Мало використовується	Мало використовується	Мало використовується
Уповільнення зростання	Від деякого до великого використання (залежно від стратегії)		
Зрілість	Від деякого до великого використання (залежно від стратегії)		
Спад	Велике використання	Велике використання	Деяке використання

На стадії зростання з розвитком структур управління компанія потребує розвитку низькоцінової компетенції або в пошуку майбутніх переваг диференціації і контроль повинен бути достатньо рухомий (в основному з боку колективу). На стадії уповільнення зростання ціновий лідер повинен використовувати контроль по виходу і бюрократичний контроль, а диференціатор — надавати увагу і контролю з боку колективу.

На стадії зрілості продукти повинні бути стандартизовані, розширитися їх діапазон. Для цінового лідера основна мета контролю — зниження витрат. Диференціатор повинен прагнути розвитку відмітних переваг. Відповідно, особливого значення набувають бюрократичний контроль і контроль з боку колективу. На стадії спаду контроль повинен відстежувати витрати СЗГ і повні вартісні зміни стратегії. Істотно, що така система повинна бути дешевою.

В. Система контролю на рівні корпорації

Структури управління і контролю залежать від вибраної стратегії, ступеня синергізму СЗГ (табл. 20). При незв'язаній диверсифікації зв'язки між СЗГ мінімальні, і на рівні корпорації необхідно спостерігати за проходженням загальної стратегії компанії, у зв'язку з чим використовуються методи ринкового контролю. При вертикальній інтеграції виникає необхідність координації дій СЗГ з боку головного офісу — це вимагає централізованого контролю і додатково до ринкового використовуються методи бюрократичного контролю.

Таблиця 20

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ І ТИПИ КОНТРОЛЮ

Тип контролю Стратегія	Ринковий	Бюрократичний	З боку колективу
Незв'язана диверсифікація	Велике використовування	Деяке використовування	Мале використовування
Вертикальна інтеграція	Велике використовування	Велике використовування	Деяке використовування
Зв'язана диверсифікація	Мале використовування	Велике використовування	Велике використовування

При зв'язаній диверсифікації використовується синергізм СЗГ, що вимагає значної централізації управління і контролю. Тому зростає роль бюрократичного контролю і контролю з боку колективу [5, с. 61—65].

? Завдання для самоконтролю

1. Що собою являє система стратегічного управління?
2. Яку роль відіграє структура організації у функціонуванні системи стратегічного управління організацією?
3. Назвіть характерні ознаки функціональної структури, її переваги та недоліки.
4. Для яких організацій доцільно використовувати дивізійну структуру?
5. В чому полягає сутність проектно-організаційної структури?
6. Які переваги вона надає?
7. Назвіть переваги й недоліки матричної організації.
8. Яких конкурентних переваг дозволяють досягати мережні структури?
9. З яких елементів складається система інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління?
10. Назвіть об'єкти та джерела інформації щодо зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища організації.
11. З яких підсистем може складатись база стратегічних даних підприємства?
12. Які дії повинна реалізувати система стратегічного контролю?

Тема 3. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління

3.1. Організаційна культура і стиль управління

Організації і їх керівники мають цінності, які існують в культурі даного суспільства. З часом відбуваються певні зміни в основних характеристиках організацій, що пов'язано зі зміною суспільних і особистих цінностей (табл. 21). Конкретні цінності керівників, особливо вищої ланки, часто відчужуються у всій організації і відображаються в її цілях і політиці. Більшість керівників вищої ланки висловлює етичні цінності в своєму письмовому обігу і твердо упроваджує правила, регулюючи етику поведінки.

Кожна організація встановлює свою власну систему цінностей. Ця система складає організаційну культуру або етичний вигляд організації. Як і більш крупне суспільство, організація прагне мати свою власну мораль, звичаї і табу.

Таблиця 21

ПОРІВНЯННЯ СТАРОЇ І СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ [10, С.74]

Стара організація	Сучасна організація
Мала кількість крупних організацій, відсутність гігантських організацій.	Велике число надзвичайно могутніх крупних організацій, як комерційних, так і не комерційних
Відносна невелика кількість керівників, практична відсутність керівників середньої ланки.	Велика кількість керівників, у тому числі і керівників середньої ланки.
Управлінська робота часто не виділялася і не відділялася від не управлінської діяльності.	Чітко обкреслені управлінські групи, управлінська робота чітко сприймається і відділяється від не управлінської діяльності.
Заняття керівних постів в організації частіше всього по праву народження або шляхом захоплення силою.	Заняття керівних постів частіше всього по праву компетентності з дотриманням законності і порядку.
Мала кількість людей, здатних приймати важливі для організації рішення.	Велика кількість людей, здатних приймати важливі для організації рішення.
Упор на наказ і інтуїцію.	Упор на колективну роботу і раціональність.

Організаційна культура, зазнаючи впливу з боку соціальної культури, у свою чергу, впливає на формування культури підрозділів, управлінських команд і окремих індивідів. Організаційна культура являє собою складне явище, що не завжди знаходиться на поверхні, її важко «пощупати». Якщо організаційна структура становить «кістяк» організації, то «душею» організації є організаційна культура. Підтвердженням цього можуть бути такі визначення цього поняття, сформульовані відомими вченими.

Едгар Шайн визначає організаційну культуру так: «...сукупність основних переконань — сформованих самостійно, засвоєних чи розроблених певною групою в міру того, як вона вчиться розв'язувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, — які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а отже, передаватися новим членам як правильний спосіб сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем»[9, с. 247].

Коли люди вступають у безпосередню взаємодію з організацією, вони стикаються з прийнятими в ній манерою одягатися, розповідями співробітників про те, що відбувається в організації, установленими правилами і практикою роботи, загальноприйнятими нормами поведінки, традиціями, завданнями, системою оплати, жаргоном і жартами,

що зрозумілі тільки членам організації, і т. д. Ці складові елементи і є проявами організаційної культури.

Американський соціолог С. Хенді, аналізуючи процес розподілу влади в організації, ціннісні орієнтири особистості, відносини індивіда й організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції, виділив такі чотири типи організаційної культури (рис. 20): культура влади; культура завдання; рольова культура; особистісна культура [6, с. 226—227].

Культура Влади, або культура Зевса (символ культури — павутина). У цій культурі організації істотну роль відіграє лідер з видатними особистісними характеристиками. Джерело влади лідера — одноособове розпорядження всіма ресурсами організації. Ця культура влади дозволяє швидко реагувати на зміни ситуації, швидко приймати рішення й організовувати їх виконання.

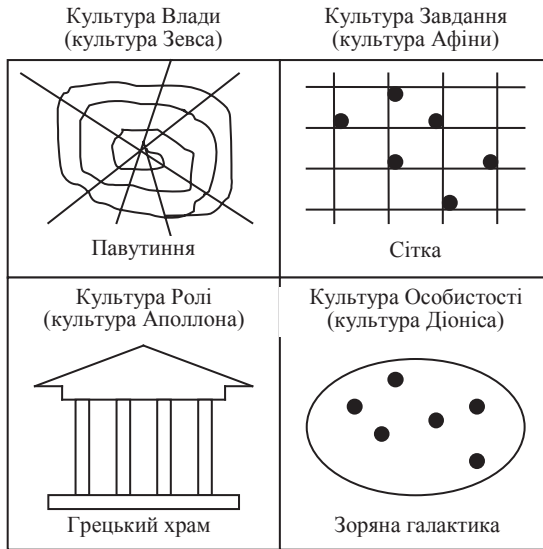


Рис. 20. Типи організаційних культур (за С. Хенді)

При такій владі організація, як правило, має тверду ієрархічну структуру. Критерій набору і просування персоналу — особиста відданість. Такий тип культури прийнятний для невеликих підприємницьких структур, організацій сімейного типу.

Культура Ролі, або культура Аполлона (символ цієї культури — грецький храм). Відмітна риса такої організації полягає в спеціалізації підрозділів і строгому функціональному розподілі ролей, а діяльність побудована на основі формальних правил, стандартів, інструкцій і положень. Влада визначається не особистими якостями, а посадою, а оцінка результатів діяльності здійснюється за чітке слідування формальним приписам, а не за прояв ініціативи чи творчого підходу. Застосування такого типу культури ефективне в організаціях, що функціонують у стабільному, прогнозованому середовищі.

Культура Завдання, або культура Афіни (символ цієї культури — сітка). Ця культура орієнтована на вирішення завдань або конкретний проект. Ефективність організації визначається професіоналізмом співробітників, раціональним використанням ресурсів і ототожненням особистих цілей з цілями організації. Владні повноваження розподіляються залежно від знань у певній сфері діяльності і від наявності потрібної інформації або доступу до неї. Контроль в організації здійснюється шляхом розподілу проектів і завдань, формування команд для їх виконання і розподілу ресурсів. Дана культура дозволяє організації відносно легко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Культура Особистості, або культура Діоніса (символ цієї культури — зоряна галактика). В організаціях з таким типом культури центральною ланкою є особистість. Призначення організації — це об'єднання творчих людей, що могли б досягти власних цілей, і забезпечення їх ресурсами. Взаємодія між працівниками здійснюється на основі згоди, а не суворого контролю. Прикладами таких організацій є кафедри у вузах, консультаційні фірми, творчі спілки.

Наведені типи культур у чистому вигляді зустрічаються рідко. Звичайно в організації існують кілька типів культур одночасно, але одна з них є переважною.

Організаційна культура містить у собі такі складові.

1. Філософія. Організацією виробляється політика, що відбиває зміст її існування і відносини зі співробітниками і клієнтами.

2. Домінуючі цінності. Організація дотримується певних цінностей, що повинні бути зрозумілі, спільні для членів організації і керувані їхньою поведінкою.

3. Регулярні форми поведінки. Члени організації для прояву поваги один до одного або демонстрації прийнятної поведінки використовують певні висловлення, проводять церемонії, звертаються до спільної мови, ритуалів, використовують загальноприйняті вирази, знаки тощо.

4. Норми. Існуючі в організації стандарти поведінки, спільні для всіх співробітників, визначають ставлення до роботи і принципи взаємин в організації.

5. Правила. Організація розробляє правила внутрішньої поведінки, яких повинні дотримуватися всі працівники організації.

6. Організаційний клімат. Це загальна атмосфера в організації, що створюється стилем спілкування між співробітниками і формами взаємодії співробітників із клієнтами й іншими зовнішніми особами.

Філософія, переконання фірми та її ділова практика, що становлять основу організаційної культури, формуються на основі різних джерел, серед яких можна виділити такі, як окремі особистості, групи або підрозділи організації; засновник або керівник фірми, що розробили бачення, стратегію і політику фірми.

У широкому розумінні культура формується в процесі вирішення організацією двох груп завдань.

1. Завдання, розв'язувані організацією при адаптації і виживанні в зовнішньому середовищі: вироблення місії; формулювання стратегічних цілей; вибір стратегії і засобів її реалізації; проведення необхідних змін.

2. Завдання інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль, що забезпечують виживання у зовнішньому середовищі: концептуальна згода членів групи; установлення групових меж і принципів належності до групи; розподіл владних повноважень за рівнями ієрархії; формування відносин між членами груп, що характеризуються близькістю, дружбаю, любов'ю; чітке визначення процедур нагород і покарань.

Проте організаційна культура не є статичною, постійно діючою формою взаємин в організації. Зміни в зовнішньому середовищі фірми найчастіше сприяють появі нових підходів до вирішення проблем, нових поведінкових стандартів, а іноді і до уточнення цінностей, яких дотримується організація, і виробленої філософії. Практика багатьох західних фірм підтверджує, що організаційна культура може робити значний позитивний чи негативний вплив на процес реалізації стратегії.

Створення відповідності між стратегією і культурою покладається у першу чергу на менеджерів, що відповідають за її реалізацію. Це завдання досить складне і має довгостроковий характер. Перші кроки вирішення завдання зводяться до з'ясування того, які аспекти існуючої культури підтримують стратегію, а які ні. Далі менеджери повинні переговорити з усіма зацікавленими сторонами про те, які аспекти культури необхідно удосконалювати або змінити. Дії менеджерів можуть бути реальними або символічними.

До символічних дій можна віднести такі, які вище керівництво розглядає як зразки для наслідування: зниження витрат за рахунок скоро-

чення доплат керівникам; визнання важливості дійової реакції на запити покупців; дії щодо змін стилю керівництва й ін. Символічні дії можуть проявитися також у вшановуванні окремих працівників фірми, які виявляють старання і відданість справам фірми, і їхня поведінка слугує еталоном для інших.

Ще одним прикладом символічних дій є участь менеджерів у навчальних програмах, організованих для робітників, службовців і фахівців. Мета такої участі — донесення до тих, хто навчається, стратегічних пріоритетів, загальних цінностей, етичних принципів і культурних норм, характерних для фірми.

Однак тільки символічних дій звичайно буває недостатньо. Необхідні реальні кроки для досягнення цілей організації на основі реалізованої стратегії, що вказують на прихильність керівництва до нової організаційної культури. Прикладами реальних дій можуть бути такі: керівництво повинне здійснити кілька успішних операцій, показуючи тим самим позитивний ефект від зміни в культурі, що слугуватиме прикладом для інших; створення компетентної команди для реалізації стратегії; ефективний прийом — заміна першого керівника, що привнесе в діяльність компанії інноваційні підходи; удосконалення або повна заміна політики фірми; проведення глибоких організаційних перетворень; зміни в способах просування службовими щаблями; радикальний перегляд бюджету з метою більш раціонального використання фінансових ресурсів.

Існують і формалізовані підходи до пошуку відповіді на питання про відповідність стратегії і культури організації.

Подамо один з таких підходів, запропонованих Г. Шварцом і С. Девісом. Стратегія розкладається на складові частини (завдання), що утворюють широку програму стратегічних дій. Потім ці завдання розглядаються з таких позицій: важливість кожного завдання для успіху даної стратегії; сумісність між завданням і тим аспектом організаційної культури, що повинен її забезпечити.

Далі будується матриця (рис. 21), за допомогою якої можна визначити ступінь ризику застосування обраної стратегії в умовах наявної в організації культури і в остаточному підсумку вирішити, що необхідно зробити у випадку несумісності стратегії і культури.

Виділяють такі підходи до розв'язання проблеми несумісності стратегії й організаційної культури: ігнорується культура, що перешкоджає реалізації обраної стратегії; система управління налаштовується під існуючу в організації культуру; робляться спроби змінити культуру таким чином, щоб вона відповідала обраній стратегії; змінюється стратегія з метою її налаштування під існуючу культуру.

Важливість завдання для успіху стратегії	велика	Зона	Зона	неприпустимого
	середня	Зона	керованого	ризик
	невелика	незначного	ризик	ризик
		висока	середня	низька
		Сумісність стратегії і культури		

Рис. 21. Матриця оцінки «культурного ризику»
(за Г. Шварцом і С. Девісом)

Як відзначалося вище, зв'язок стратегії і культури має довгостроковий характер (у великих компаніях від 3 до 5 років). До вирішення цієї проблеми підключають менеджерів усіх рівнів. Якщо менеджери вищого рівня формують і пояснюють філософію фірми, то роль менеджерів низового рівня полягає в закріпленні цінностей і культурних норм на робочих місцях. Необхідний час, щоб працівники прийняли культуру організації, стали прихильниками її філософії, цінностей і переконань.

Культуру організації можна визначити як сукупність видів неформальних процедур, що превалюють в організації, або переважаючу в організації філософію щодо того, як найкращим способом досягати організаційних цілей, і що визначає поточний стан організації.

Культура визначається переважаючими постулатами віри і етичними стандартами, домінуючими в організації. Дослідження процвітаючих американських компаній, проведені Пітерсом і Уотерманом, показали, що роль культури в досягненні ефективного управління виключно велика. Можна стверджувати, що культура є наріжним каменем поточної стратегії, хоча цей факт нерідко залишається неусвідомленим в організаціях.

Корпоративна культура визначається: стилем відносин між співробітниками і, зокрема, між керівниками і підлеглими, в значній мірі формуючим моральну атмосферу; стилем ухвалення рішень; стилем

управління проблемами; стилем відносин із зовнішніми компонентами мікро- і макросередовища; відношенням до історії організації і її фольклору; набором найпоширеніших відносин співробітників до місії і цілей організації; реальними і проголошуваними керівництвом цінностями організації; етичними стандартами; встановленими формальними процедурами; стилем здійснення змін в організації.

Культуру організації в значній мірі формують етичні стандарти, основною функцією яких є розмежування «допустимого» і «недозволеного», природно, з моральної точки зору. Етика формується історично, і на неї найбільший вплив надає корпоративний рівень управління в організації.

Формування постулатів віри і етичних стандартів відбувається в організації в процесі її існування. В тих випадках, коли вищі керівники не займаються формуванням напряму постулатів віри і стандартів етики і воно відбувається стихійно, останні називаються природними. Проте керівництво може формувати їх цілеспрямовано. Їх називають в таких випадках штучними. Цей процес здійснюється за допомогою письмово сформульованих принципів.

Нижче приведені області, щодо яких можуть бути сформульовані постулати віри: важливість споживачів і якості їх обслуговування; відношення до якості товарів; відношення до інновацій; відношення до співробітників і обов'язку організації по відношенню до співробітників; відношення до відповідальності перед акціонерами; відношення до відповідальності перед постачальниками; відношення до відповідальності перед суспільством; відношення до охорони навколишнього середовища.

Нижче перераховані області, для яких можуть бути сформульовані етичні стандарти:

- чесність і дотримання законодавства;
- поведінка при конфліктах інтересів;
- чесність при продажу товару і чесність маркетингових прийомів, що використовуються;
- відношення до конфіденційності внутрішньофірмової інформації;
- отримання і використання інформації про інші організації;
- політична діяльність усередині організації;
- використання ресурсів організації;
- управління цінами, контрактами, рахівницями;
- відносини з постачальниками.

Нижче приведені постулати віри, етичні стандарти (кредо) компанії Johnson & Johnson:

- ми віримо, що наше перше турбування — лікарі, медсестри, батьки, матері і всі ті, хто користується нашими продуктами й послугами;

— все, що ми створюємо для їх потреб, повинно бути тільки найвищої якості;

— ми повинні безперервно працювати над зниженням витрат, щоб підтримувати ціни на доступному рівні;

— замовлення наших клієнтів повинні виконуватися швидко і акуратно;

— наші постачальники і дистриб'ютори повинні мати нагоду одержувати справедливі прибутки;

— ми відповідальні за наших співробітників — чоловіків і жінок, що працюють для нас у всьому світі;

— кожний повинен розглядатися як особа;

— ми повинні поважати співробітників і визнавати їх досягнення;

— співробітники повинні мати відчуття безпеки в їх роботі;

— винагороди повинні бути справедливими і адекватними, а умови роботи — безпечними;

— співробітники повинні мати свободу, висувати пропозиції і подавати скарги;

— для людей з рівною кваліфікацією повинні надаватися рівні права в наймі і просуванні;

— наш менеджмент повинен бути достатньо компетентним, і його дії повинні бути адекватними і етичними;

— ми відповідальні за суспільство, в якому живемо і працюємо, і за світову спільноту в цілому;

— ми повинні бути добросовісними громадянами — підтримувати хорошу роботу і добродійну діяльність, гідно нести тягар податків;

— в міру можливості ми повинні сприяти прогресивним суспільним змінам в сферах охорони здоров'я і освіти;

— ми повинні зберігати хорошему стані нерухомість, якою користуємося, захищати оточуюче середовище і природні ресурси;

— ми відповідальні перед нашими акціонерами;

— бізнес повинен приносити прийнятний прибуток;

— ми не повинні боятися нових ідей;

— ми повинні проводити наукові дослідження, упроваджувати інновації і нести відповідальність за помилки;

— ми повинні придбавати і застосовувати сучасне устаткування і здійснювати продуктові інновації;

— ми повинні мати необхідні резерви, щоб пережити важкі часи;

— наша робота відповідно до цих принципів принесе значну віддачу нашим акціонерам.

Після того, як постулати віри і етичні стандарти сформульовані, їх слід перевести в письмову форму і довести до відома співробітників

організації. Цього, природно, недостатньо. Необхідно здійснювати заходи щодо реалізації сформульованих принципів:

— вводити філософію, що базується на постулатах віри і етичних стандартах, в тренінгові програми для персоналу;

— постійно демонструвати реалізацію сформульованих принципів при підборі персоналу;

— проводити «агітаційну роботу» серед співробітників;

— офіційно просувати принципи в зовнішнє середовище;

— встановити контроль з боку перших виконавчих керівників за практичним втіленням принципів;

— ретельно стежити за проходженням принципам перспективними співробітниками, що плануються для просування по службі;

— встановлювати процедури заохочення тих співробітників, які досягли найбільших успіхів в реалізації принципів.

При впровадженні принципів необхідне дотримання символічної відповідності: символи в організації повинні відповідати офіційно декларованим принципам. Наприклад, якщо в організації проголошений принцип економії, йому повинні відповідати символи: особистий автомобіль глави виконавської влади не повинен бути дуже дорогим, інтер'єр його офісу не повинен бути дуже претензійний; співробітники організації повинні бачити, що організація дуже акуратно відноситься до закупівель з погляду цін і т.ін.

Зміни культури не можуть відбуватися швидко, тому інерційність культури повинна бути врахована при складанні надмірно оптимістичних бюджетів. Практика показує, що у відносно великих організаціях достатньо радикальні перетворення в культурі займають не менше 3-5 років.

3.2. Мотивація і її роль у формуванні “стратегічної поведінки” персоналу

Для успішної реалізації стратегії менеджери повинні мотивувати персонал до роботи і заохочувати за досягнуті результати. У контексті управління мотивація — це процес спонукання себе й інших до високоєфективної діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. На даний момент розроблено ряд прагматичних моделей мотивації співробітника на робочому місці. Теорії мотивації поділяють на дві категорії: змістовні і процесуальні.

Об'єктом дослідження змістовних теорій є людські потреби (теорія потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. Мак Клеlland, двофакторна теорія Ф.Герцберга). Об'єктом дослідження процесуальних теорій є поведінка людей з урахуванням їхніх сприйняття і пізнання (теорія очіку-

вання, теорія справедливості, модель мотивації Портера-Лоулера). Ці теорії менеджери можуть використовувати при вирішенні численних завдань спонукання людей до ефективної праці.

Наведемо деякі механізми мотивації персоналу: загальне визнання досягнень працівника; розширення повноважень; надання права самостійно приймати рішення; додаткові виплати, нагороди або призи; участь у прибутках компанії й ін. Але практика показує, що політика мотивації і винагороди повинна проводитися творчо і бути пов'язаною з цілями виконання стратегії і досягнутих результатів.

Слід зазначити, що при реалізації стратегії менеджери можуть використовувати як позитивний, так і негативний вплив на підлеглих. Вибір використовуваного впливу залежить від складності реалізації стратегічного плану і ступеня невизначеності конкретної ситуації, в якій менеджер змушений приймати рішення. Однією з найважливіших передумов при створенні системи матеріального заохочення, яка підтримує стратегію, є чіткий взаємозв'язок займаної посади з досягнутими результатами, а не з обов'язками і виконуваними функціями. Бажано, щоб керівник, делегуючи певні завдання підлеглому, указав, який результат той повинен одержати, а не акцентувати увагу на його обов'язках.

Орієнтація працівників на те, що потрібно виконати, задає чіткий напрямок до досягнення цілей. Вплив на працівників для досягнення цілей має бути постійним, не слабшати і підкріплюватися хорошою винагородою. У західному менеджменті розроблені досить ефективні системи заохочень і винагород.

Наведемо деякі важливі особливості цих систем: додаткові виплати за виконану роботу складають від 20 до 50% загальних виплат; винагорода призначається за конкретні результати, пов'язані з досягненням тих цілей, що сформульовані в стратегічному плані; система заохочень повинна поширюватися на всіх співробітників фірми (керівників, менеджерів, робітників). Системи мотивації і заохочення, спрямовані на виконання стратегії, — ефективний механізм управління персоналом, який чітко пов'язує відповідальність і результати діяльності кожного співробітника фірми.

3.3. Проведення стратегічних змін

Реалізація обраної стратегії пов'язана зі здійсненням в організації стратегічних змін. Практика проведення таких змін показує, що найбільші труднощі виникають при проведенні змін в організаційній структурі і культурі організації. Поведінка менеджерів, відповідальних за реалізацію стратегії, реакція співробітників на зміни можуть сильно відрізнятись. Роль менеджера полягає у проведенні необхідних органі-

заційних змін, спрямованих на адаптацію фірми до зовнішнього середовища. При цьому він зобов'язаний, з одного боку, передбачати події, ініціювати зміни, допомагати підлеглим усвідомити свої вигоди в результаті змін, а з іншого боку — менеджер несе відповідальність за групову рівновагу в організації.

Реакції співробітників на зміни мають складний характер. Насамперед зміни впливають на установки кожного працівника і викликають певні реакції, що залежать від ставлення до змін. Реакції людей на зміни можуть варіюватися в широких межах. Одні співробітники відслідковують тільки меркантильні інтереси, інші максимум часу приділяють витратам, треті вітають зміни, а деякі можуть побоюватися навіть позитивних наслідків змін. Таким чином, організаційні зміни не завжди однаково прийнятні й вигідні і менеджерам, і працівникам. Тому зміни дуже часто зустрічають опір, носіями якого можуть бути як керівники різних рівнів, так і рядові співробітники, якщо передбачувані чи вже проведені зміни стосуються їхніх інтересів.

Під опором змін розуміються ті чи інші вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію, затримки або протидію у здійсненні змін в організації, необхідних на етапі виконання стратегії. До основних причин опору звичайно відносять: відчуття працівниками дискомфорту, спричиненого змінами (непевність, страх невідомості, загрози безпеці їхньої роботи); неприйняття методів проведення змін (обмеження в інформації, невизнання авторитарного стилю при проведенні змін, обмежена участь працівників під час змін); відчуття працівниками несправедливості, що полягає в тому, яка вигоди від проведених ними змін привласнюються іншими. Найбільш інтенсивний опір виникає за наявності всіх трьох приводів, тобто коли працівники не згодні з природою змін, методами їх проведення і не бачать особистих вигод від змін. Деякі ознаки організаційного опору наведено в табл. 22.

Таблиця 22

ОЗНАКИ ОПОРУ

1. «Герпіння і праця все перетруть» (відмова)
2. «Почнемо нове життя з понеділка» (відкладання на потім)
3. «Не зіграти б у ящик» (невизначеність)
4. «Новий ключ розбив параліч» (відсутність упровадження)
5. «Чим більше витрачаємо фарби (на гасла), тим менше віримо в казки» (стратегічна неефективність)
6. «Чого бос не знає, від того і не страждає» (саботаж)
7. «Давайте повернемося назад до сьогоднішньої роботи!» (відступ)

Опір змінам чинять як окремі індивіди, так і групи індивідів. Індивід поводить себе так, якщо почуває себе в небезпечному становищі, тобто не впевнений у позитивних результатах і наслідках змін, змушений ризикувати, а це не властиво його натурі, побоюється, що не впорається з новою роботою, не здатний чи не бажає перекваліфікуватися.

Менеджери, крім зазначеного, можуть чинити опір змінам, коли їхні позиції як керівника в організації виявляються в небезпеці: виникає загроза зменшення винагороди за їхню працю, звужується контроль над організаційними ресурсами, зменшується вплив на процес прийняття рішень і, як наслідок, знижується престиж і репутація. Рівень індивідуального опору при зміні структури і культури організації залежить від сили особистості, рушійних мотивів і ставлення до змін.

Груповий опір має істотні відмінності від індивідуального, виявляється як сукупність переконань членів групи і вимагає великих зусиль для його подолання. Основні особливості групового опору: менеджери чи фахівці, працюючи в групах над одним завданням, маючи спільні обов'язки, з часом формують спільні погляди, подібні поведінкові норми і системи цінностей, що захищають їхнє положення в організації; окремі групи можуть об'єднуватися в спілки, які впливають на всю організацію. Наука поведінку окремих груп стверджує, що сила групового опору прямо пропорційна характеру і масштабу загрози її владі, ступеню порушення визнаних нею цінностей і норм поведінки.

Вищевикладене дозволяє зробити висновок про те, що опір є природною реакцією груп індивідів на зміни, що відбуваються в організації. Опір пов'язаний у першу чергу з порушенням організаційної культури і структури влади в організації.

Але якщо керівництво прийняло рішення проводити зміни, то опір, незалежно від причин його прояву, необхідно переборювати. Наведемо деякі прийоми, за допомогою яких можна зменшити або цілком усунути опір. Проведені зміни можуть бути реалізовані за допомогою таких дій: виявлення всіх сил, що діють в організації, й оцінка їхнього значення; підвищення потужності підтримуючих сил; додавання нових сил, що підтримують зміни; послаблення дії стримуючих сил; усунення деяких сил, що перешкоджають змінам.

Слідом за початком змін йде період адаптації до них співробітників. Він найчастіше характеризується зниженням показників продуктивної праці. На цьому етапі виникає багато проблем, відбуваються конфлікти, порушуються раніше вироблені процедури і зв'язки, чується гостра критика проведених змін. Менеджери повинні пам'ятати, що необхідний час для відновлення групової роботи й ефективності.

Серед інших прийомів зменшення опору можна назвати такі: відкрите обговорення зі співробітниками необхідності змін, що допоможе їм правильно розуміти вихідні передумови, сферу і тривалість змін; залучення співробітників, що роблять опір процесу прийняття рішень з питань майбутніх змін, що дозволить їм вільно висловити своє ставлення до змін; у деяких ситуаціях доречні і відносно ефективні додаткові матеріальні стимули стосовно співробітників, що чинять опір змінам; виявлення неформальних лідерів у групі осіб, які не підтримують зміни, і надання їм провідних ролей у прийнятті рішень щодо введення і здійснення змін; примус співробітників, які стримують зміни, підтримати їх, тому що в протилежному випадку їх можуть позбавити роботи, просування, професійного зростання.

Кожний з наведених прийомів має свої переваги і недоліки. Тому менеджери повинні вибирати той чи інший прийом залежно від ситуації, що створилася, і можливих наслідків їх застосування.

Друга проблема — проблема контролю в організації, яка може породжувати часткову або повну дисфункцію системи організаційного контролю, що виникає головним чином тому, що більшість формальних організаційних механізмів призначена для роботи організації у відносно стабільному поляганні, а не в стані переходу.

У будь-якому процесі впровадження змін можна виділити чотири етапи. Перший етап — «розморожування», який здійснюється за допомогою створення у суб'єктів зміни відчуття незадоволеності, що сприяє появі мотивації до змін. Відчуття незадоволеності можна створювати за допомогою наочного зіставлення нинішнього «неблагополучного» стану справ і планованого «благополучного».

Другий — підготовка зміни, що припускає залучення суб'єктів змін в процес розробки «переходу» з одного стану в інший за допомогою їх інформування, проведення консультацій, семінарів і т.д. Залучення в процес розробки змін дозволить суб'єктам змін відчувати, що їм належить реалізовувати на практиці ними ж розроблені ідеї.

Третій — сама зміна, здійснювана при прямій участі в процесі суб'єктів зміни. Пряме залучення — неодмінна умова успіху будь-яких змін, оскільки суб'єкти зміни, по-перше, розташовуватимуть розгорненій інформації про хід процесу змін; по-друге, навряд чи чинитимуть опір самі собі. Проте, слід мати на увазі, що «ступінь залучення» суб'єктів має своє оптимальне значення. При дуже активному залученні зростає вірогідність ослаблення або навіть втрати контролю за зміною; крім цього, може істотно зрости час здійснення змін.

Четвертий — «заморожування», на якому створюються умови для закріплення здійснених змін. Звичайно на цьому етапі допрацьовують-

ся формальні процедури, які раніше не могли бути створені через високий ступінь невизначеності [7, с.128].

Нижче перераховані труднощі, що найбільш часто виникають в процесі здійснення змін: процес займає більше часу, чим передбачалося; в процесі реалізації виникають значні проблеми, не передбачені раніше; координація різних сторін діяльності по здійсненню змін виявилася не адекватною; інші види діяльності відволікали увагу від виконання запланованих рішень; у виконавців змін не вистачило знань і досвіду; рядові співробітники виявилися недостатньо підготовленими; зовнішні об'єктивні чинники зовнішнього середовища надали негативну дію на реалізацію змін; управління зміною з боку вищого керівництва виявилось недостатньо адекватним; план змін виявився таким, що недостатньо деталізується; використані в процесі зміни інформаційні системи виявилися неадекватними.

У процесі планування змін можна користуватися моделлю «поля сил». В рамках моделі вводяться поняття рушійних і стримуючих сил. Наприклад, необхідно оцінити вірогідність успішної реалізації зміни. Є чинники, що сприяють зміні — рушійні сили, і несприятливі стримуючі сили. Суть аналізу «поля сил» полягає в оцінці ступеню впливу сил обох напрямів і визначенні напрямку і модуля результуючої сили. Основна перевага моделі — простота і наочність. Модель дає можливість враховувати сили, що поки не виявилися, потенційні, а також дозволяє прояснити питання про трансформацію одного роду сил в інший [7, с. 132].

? Завдання для самоконтролю

1. Назвіть найбільш суттєві відмінності між сучасними організаціями і організаціями минулого.
2. За яких умов доцільно впроваджувати культуру влади в організації?
3. В чому полягають особливості культури ролі або культури Аполлона?
4. На що орієнтована культура завдання або культура Афіни?
5. Що передбачає культура особистості або культура Діоніса?
6. Назвіть основні складові організаційної культури.
7. Які чинники формують культуру організації?
8. Охарактеризуйте змістовні і процесуальні теорії мотивації. Які з них більш доцільно використовувати в умовах вітчизняної економіки?
9. Назвіть причини опору організаційним змінам.
10. Хто може бути носіями опору?
11. Назвіть прийоми зменшення опору.

Тема 4. Фінансова оцінка обраної стратегії

4.1. Фінансова оцінка обраної стратегії

Стратегічний план за своєю суттю є інвестиційним планом тому, що досягнення певних цілей потребує певних інвестицій. Саме тому для оцінки ефективності обраної стратегії використовується методичний інструментарій фінансового та інвестиційного менеджменту.

Поняття часової вартості грошей придбало особливу актуальність в нашій країні з початком переходу до ринкової економіки. Причин тому було декілька: інфляція, широкі можливості використання тимчасово вільних засобів, зняття всіляких обмежень відносно формування фінансових ресурсів господарюючими суб'єктами та ін.

Свобода, що з'явилася, в маніпулюванні грошовими коштами і привела до усвідомлення факту, який в умовах централізованої планованої економіки по суті не був істотним, і значення якого полягає в тому, що гроші крім іншого мають ще одну об'єктивно існуючу характеристику, а саме — часову цінність. Цей параметр можна розглядати в двох аспектах.

У самому загальному вигляді значення поняття «часова вартість грошей» може бути виражено фразою — гривня, що є в розпорядженні сьогодні, і гривня, очікувана до отримання в деякому майбутньому, не рівні, а саме, перша має велику цінність в порівнянні з другою [2, с. 115].

В основі концепції часової вартості грошей лежить схема грошового потоку або часова лінія (рис. 22). На рисунку 0 — початковий момент часу — поточна оцінка грошового потоку (PV — present value), 1, 2...5 — майбутня оцінка грошових потоків (FV — future value).

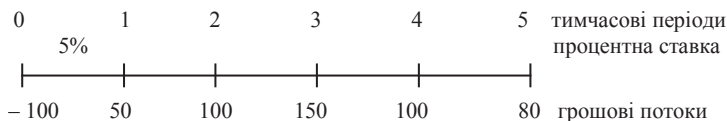


Рис. 22. Часова лінія

Для фінансової оцінки інвестиційних планів використовується метод визначення поточної вартості майбутніх грошових потоків. Проте для його розуміння необхідно ознайомитися з методом визначення майбутньої вартості поточних грошових потоків.

Поточні грошові кошти оцінюються вище, ніж така ж сума в майбутньому через можливість у нинішній момент інвестувати їх, заробити прибуток і на конкретний майбутній момент часу мати нарощену суму. Процес переходу з поточного стану до майбутньої оцінки називається *компаундінгом*.

Наприклад, покладемо на банківський депозит 1 млн. грош. од. під 22% річних. В даному випадку поточна вартість $PV = 1$ млн., відсоткова ставка $i = 22\%$ або 0,22 (відносна величина доходу за певний період часу). За рік відсоток в грошовому виразі складе: $1 \text{ млн.} * 0,22 = 220$ тис

На кінець року сума на рахунку складе $FV_1 = PV + \text{відсоток} = PV + PV * i = PV(1+i) = 1 \text{ млн.} + 220 \text{ тис} = 1,22 \text{ млн.}$

Якщо відсотки в будь-який майбутній рік нараховуються на незмінну суму, то нарощування здійснюється за простою відсотковою ставкою:

$$FV_2 = PV + PV * i + PV * i = PV(1 + 2 i) \text{ або} \\ FV_n = PV(1 + ni), \quad (1)$$

де $(1 + ni)$ — множник нарощування простих відсотків.

При нарощуванні за складними відсотками нарощування починаючи з 2-го року залежить від вже нарощеної суми та відсоткової ставки:

$$FV_2 = PV + PV * i + FV_1 i = PV + PV * i + (PV + PV * i) * i = PV(1 + i)^2 \\ FV_3 = PV(1+i)^3 \\ FV_n = PV(1+i)^n \quad (2)$$

У ряді випадків використовуються непостійні процентні ставки по роках. На приклад, $i=20\%$ діє в перші два роки, а потім знижується до 10%. Якщо період реалізації проекту 5 років, то множник нарощування має дві складові: $FV_5 = 1 \text{ млн.} (1+0,2)^2 * (1+0,1)^3 = 1 \text{ млн.} * 1,44 * 1,33 = 1,9166 \text{ млн.}$

Майбутні надходження грошових коштів повинні бути дисконтовані, тобто приведені до їх поточного еквівалента за відповідною процентною ставкою. Дисконтування — процес зворотний нарощуванню:

$$PV = \frac{FV}{(1+r)^n} \quad (3)$$

де $\frac{1}{(1+r)^n}$ — дисконтуючий множник, r — ставка дисконту.

Ставка дисконту і відсоткова ставка зв'язані між собою наступним чином:

$$r = \frac{i}{1+i} \qquad i = \frac{r}{1-r} \qquad (4,5)$$

Ставка дисконту, на відміну від відсоткової ставки, може також включати премію за ризик і враховувати темп інфляції [2, с. 118—125].

Приклад.

На рахунку в банку 2 млн. Банк платить 18% річних. Надійшла пропозиція увійти до венчурного підприємства всім капіталом. Експертні розрахунки показують, що через 6 років капітал потроїться. Чи варто приймати пропозицію?

1. Порівняння двох сум, одержуваних від вкладення в ризикове підприємство і в банк з гарантованим доходом:

ризикове підприємство — $2\text{млн} \cdot 3 = 6\text{ млн.}$

банк — $FV_6 = PV (1+0,18)^6 = 2\text{ млн.} \cdot 2,7 = 5,4\text{ млн.}$

Пропозиція вигідна, але не врахований ризик!

2. Аналіз на дисконтованих оцінках з урахуванням премії за ризик 5%

$r = i + a$, де a — премія за ризик

$r = 18\% + 5\% = 23\% = 0,23$

$$PV = \frac{6\text{ млн.}}{(1+0,23)^6} = 1,73\text{ млн.}$$

Ця сума менша за початкову. Пропозиція не вигідна.

При вживанні методу дисконтування можуть бути використані комп'ютер, калькулятор або опубліковані таблиці дисконтування.

Приведена вище формула припускає, що грошові кошти приходять в останній день кожного фінансового року. Мета дисконтування грошових надходжень полягає в обліку двох чинників: зміни реальної вартості грошей з часом і компенсації ризику можливих втрат в процесі реалізації плану.

Високий коефіцієнт дисконтування зменшує суму прогнозованого притоку наявних засобів швидше, ніж менший коефіцієнт. Через це організація може компенсувати ризик інвестиційного плану, використовуючи більш високий коефіцієнт дисконтування.

Коефіцієнти дисконтування, які використовуються організаціями, звичайно називають бар'єрними коефіцієнтами. Звичайно бар'єрний коефіцієнт організації є компромісом між поставленими витратами і вартістю капіталу. Коли використовується середній рівень бар'єрного коефіцієнта, інвестиційний плановик непрямим чином припускає, що

ризик реалізації інвестиційного плану рівний ризику операцій організації в цілому.

Якщо передбачається, що план менш ризикований, ніж поточна сфера діяльності, тоді вибирається і більш низький, ніж звично, бар'єрний коефіцієнт.

Ставка дисконтування повинна орієнтуватися на майбутнє, оскільки використовується для оцінки майбутніх грошових надходжень; її вибір залежить від конкретних умов реалізації інвестиційного плану і його характеристик. Як критерій порівняння ефективності використання капіталу можна вибрати вартість залучення капіталу або прибутковість альтернативних інвестиційних планів.

Обидві величини характеризують середню прибутковість на інвестиції в активи компанії. Визначення поставлених витрат залежить від припущень, зроблених в самій компанії, а витрати на залучення капіталу визначаються зовнішніми чинниками і є ринковою оцінкою рівня ризику по операціях фірми.

Вибір ставки дисконтування більшість фахівців визнає складним і неоднозначним. Але розв'язання саме цієї проблеми дає можливість підвищити точність розрахунків показників економічної ефективності проекту та забезпечити адекватність розрахунків економічним умовам середовища, в якому планується реалізація проекту.

Норма дисконту визначається як норма дохідності найкращого доступного альтернативного вкладання коштів з аналогічним рівнем ризику. Фактори, від яких залежить норма дисконту, можна поділити на дві групи:

1) особливості конкретного проекту та відображення загальноекономічних умов і вимоги до його реалізації (інфляція, політичні й загальноекономічні ризики в країні);

2) способи фінансування проекту; міжчасові уподобання учасників; ризик, пов'язаний з надійністю учасників; ризик втрат передбачених проектом доходів, та ін.

У процесі визначення норми дисконту суттєве значення має точка зору учасника інвестиційного проекту, що має бути чітко визначена й послідовно дотримана. Широкого застосування набули такі методи вибору норми дисконту: середньозваженої вартості капіталу; скоригованої сучасної вартості; метод, заснований на моделі оцінки капітальних активів.

Найчастіше для оцінки норми дисконту застосовується метод середньозваженої вартості капіталу підприємства. Ідея цього методу проста. На норму дисконту впливатимуть вартість, частки активів підприємства та податок на прибуток.

Ціна залученого капіталу залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників в першу чергу відноситься ділова репутація підприємства. На ділову репутацію фірми впливають не тільки фінансові показники її діяльності, але і авторитет вищого керівництва, система взаємовідносин з партнерами і конкурентами, імідж, політична підтримка і ін., що склалася.

Зовнішні чинники, що впливають на ціну залученого капіталу, визначаються макроекономічною ситуацією (рівнем інфляції, ставкою рефінансування Центрального банку України, темпами зростання ВВП і ін.), державною інвестиційною політикою і ситуацією на фінансовому ринку.

В основі визначення вартості залучення капіталу лежить аналіз співвідношення боргу і акціонерного капіталу в структурі балансу організації. Це найдоступніший індикатор рівня ризику по операціях фірми, проте він може бути використаний в основному для акціонерних товариств і фірм, що мають достатньо довгу кредитну історію. За основу визначення вартості капіталу (C) можна узяти середньозважену величину боргу і акціонерного капіталу:

$$C = d \cdot D + e \cdot E, \quad (6)$$

де D , E — вартість відповідно позикового і акціонерного капіталу, %; d , e — їх частка в структурі пасиву.

Метод дає правильний результат лише для «середнього» підприємства інвестиційного проекту, ризик якого відповідає середньому рівню ризику підприємства, а грошові потоки корелюють з потоками активів.

Якщо для розрахунку обрати частки капіталу, які стосуються конкретного проекту, використання методу взагалі стає неправомірним, оскільки в процесі реалізації проекту структура капіталу, яка для підприємства в цілому підтримується весь час на раціональному рівні, досить сильно змінюється у бік зменшення частки позикового капіталу. Це призводить до диференціювання ставок дисконтування за періодами реалізації проекту й впливає на складність і точність розрахунків [2, с. 127—134].

Метод середньозваженої вартості капіталу краще застосовувати для нетривалих проектів, які реалізуються на існуючому виробництві. Ставка дисконту, що визначається при проведенні аналізу, звичайно поширюється на весь термін життєвого циклу проекту, тому включати в оцінку відхилення, пов'язане з прогностичними ставками відсотка на позичений капітал, помилково, навіть коли підприємство підтримує стабільну структуру капіталу.

Окремо можна взяти під сумнів придатність методу середньозваженої вартості капіталу для проектів, у яких передбачається створення

нових підприємств. Головна причина — ще неузгоджені інтереси учасників і дивідендна політика, необхідна для оцінки вартості, що відсутня та опрацьовуватиметься не в процесі оцінки, а вже під час реалізації проекту. Звичайно для оцінки можна розглянути різні варіанти дивідендної політики, кожному з яких буде відповідати власна норма дисконту. Незрозумілим залишиться питання, яку саме норму слід обрати. Для подібного проекту власне коригування може зробити ринок, змінюючи очікувану дохідність акціонерного капіталу.

Розглянуті зауваження обмежують використання методу середньозваженої вартості капіталу для оцінки норми дисконтування. Практичне застосування цього методу коректне лише для тих проектів, які реалізуються на діючих підприємствах і відповідають рівню ризику й структури капіталу підприємства.

Інвестиційні рішення тісно пов'язані з питаннями фінансування. Для оцінки економічної ефективності проектів, які суттєво впливають на структуру капіталу компанії та викликають побічні ефекти фінансування, використовується метод скоригованої поточної вартості. Розрахунок за методом NPV проводиться таким чином:

— визначається сучасна вартість грошових потоків проекту в умовах його фінансування за рахунок власних коштів підприємства (дисконтування проводиться за нормою дохідності власного капіталу підприємства);

— розраховується та додається до базової поточна вартість позичених коштів і вартість податкової знижки позикового капіталу (дисконтування проводиться за відсотковою ставкою на позиковий капітал) [2, с. 136].

У економічній літературі згадуються інші варіанти використання методу поточної вартості, де коригується не власне приведена вартість, а норма дисконту. За норму дисконту обираються скориговані витрати на капітал, які відображають альтернативні витрати й побічні ефекти фінансових рішень проекту.

Ставка рефінансування ЦБ є одним з основних індикаторів грошового ринку, тому часто використовується як дисконт для розрахунку економічної ефективності стратегічних планів. Її вживання також доцільне для проектів, забезпечених державними фінансовими ресурсами, вартість яких жорстко прив'язана до облікової ставки. На даний час використання облікової ставки ЦБ як чинника дисконтування має ряд недоліків:

— пільгові державні кредитні ресурси практично недоступні для широкого користування;

— ставка рефінансування частково носить суб'єктивний характер і не відображає поточної кон'юнктури ринку.

Прибутковість альтернативних інвестиційних планів також може служити основою для вибору коефіцієнта дисконтування. Цей критерій показує, яку прибутковість організації могли б забезпечити інвестиції в альтернативні проекти (реалізація інших інвестиційних планів, вкладення в цінні папери, кредити і т.д.)

Орієнтиром для оцінки дисконту може служити прибутковість деяких достатньо надійних і ліквідних цінних паперів. Частіше за все цим критеріям задовольняють державні цінні папери. В Україні надійних фінансових інструментів, за якими можна б було оцінити ставку відсікання, поки немає; не існує і ринку довгострокових кредитних ресурсів. Серед найнадійніших і ліквідних активів можна наголосити на державних короткострокових зобов'язаннях (зокрема, 6-ти місячні), хоча для оцінки виробничих інвестиційних проектів бажано б мати більш довгострокові боргові зобов'язання.

Вибір дисконту для оцінки грошових надходжень від реалізації інвестиційних планів пов'язаний з середньостроковим (довгостроковим) прогнозуванням макроекономічних показників і кон'юнктури ринку. В умовах, що швидко змінюються, такі прогнози можуть містити велику погрішність, тому для вибору коефіцієнта дисконтування доцільно використовувати декілька підходів.

Для оцінки загальної економічної ефективності стратегічних планів, для яких можна прогнозувати майбутні грошові потоки може використовуватися система наступних показників:

- 1) інтегральний ефект (чистий приведений або дисконтований дохід);
- 2) індекс рентабельності;
- 3) внутрішня норма прибутковості (рентабельності);
- 4) період окупності.

1. *Інтегральний ефект* є різницею результатів і інноваційних витрат за період здійснення інноваційного проекту, приведених до одного, звичайно початкового, року, тобто з урахуванням дисконтування результатів і витрат:

$$NPV = -C_o + \sum_{n=1}^n \frac{(P_n - K_n)}{(1+r)^n}, \quad (7)$$

де n — періоди дисконтування (здійснення проекту);

P_n — результат за n -й рік;

K_n — інноваційні витрати за n -й рік;

C_o — первинні капітальні вкладення; r — ставка дисконту.

Інтегральним ефектом називають також чистий дисконтований дохід, чисту приведену або чисту поточну вартість, чистий приведений ефект.

Приклад. Підприємство опинилося в кризовій ситуації, для виходу з якої пропонуються три проекти. Характеристики кожного наведено в таблиці 23. Розрахувати чисті приведені доходи за кожним проектом, якщо ставка дисконту 5 %. Визначити самий прибутковий.

Таблиця 23

проект	капіталовкладення, тис. грн	Грошові надходження по роках, тис. грн			
		1	2	3	4
А	8	6	4	4	4
В	6	3	3	3	3
С	9	5	4	2	1

Рішення.

Використовуючи формулу 7 одержуємо:

$$NPV_A = -8 + \frac{6}{(1+0.05)} + \frac{4}{(1+0.05)^2} + \frac{4}{(1+0.05)^3} + \frac{4}{(1+0.05)^4} =$$

$$= -8 + 5.71 + 3.64 + 3.45 + 3.28 = 8.08 \text{ (тис.грн.)}$$

$$NPV_B = -6 + \frac{3}{(1+0.05)} + \frac{3}{(1+0.05)^2} + \frac{3}{(1+0.05)^3} + \frac{3}{(1+0.05)^4} =$$

$$= -6 + 2.86 + 2.72 + 2.59 + 2.46 = 4.63 \text{ (тис.грн.)}$$

$$NPV_C = -9 + \frac{5}{(1+0.05)} + \frac{4}{(1+0.05)^2} + \frac{2}{(1+0.05)^3} + \frac{1}{(1+0.05)^4} =$$

$$= -9 + 4.76 + 3.64 + 1.72 + 0.82 = 1.94 \text{ (тис.грн.)}$$

Висновок: найбільш прибутковим є проект А.

2. Показник рентабельності (інші назви: індекс прибутковості, індекс рентабельності). Індекс рентабельності є відношенням приведених доходів до приведених на цю ж дату інвестиційних витрат. Розрахунок індексу рентабельності ведеться за формулою:

$$I_R = \frac{\sum \frac{C_n}{(1+r)^n}}{\sum \frac{C_o}{(1+r)^o}}, \quad (8)$$

де C_n — дохід за n -й період;

C_o — розмір інвестицій в інновації в n -м періоді;

$1/(1+r)^n$ — коефіцієнт дисконтування.

У чисельнику формули 8 наданий розмір доходів, приведених до моменту початку реалізації інвестицій, а в знаменнику — величина інвестицій, дисконтованих до моменту початку процесу інвестування. Іншими словами, порівнюються дві частини потоку платежів — прибуткова і інвестиційна. Якщо капіталовкладення здійснюються тільки один раз (на початку проекту), то формула 8 матиме вигляд:

$$I_R = \frac{\sum \frac{C_n}{(1+r)^n}}{C_o}, \quad (9)$$

Оскільки чисельник цієї формули можна записати інакше, а саме: $NPV + C_o$, то формулу 9 можна перетворити таким чином:

$$I_R = \frac{NPV + C_o}{C_o} \quad (10)$$

Індекс рентабельності тісно пов'язаний з інтегральним ефектом. Якщо інтегральний ефект $NPV > 0$, то індекс рентабельності $IR > 1$, і навпаки. При $IR > 1$ інноваційний проект вважається економічно ефективним, при $IR < 1$ — неефективним. В умовах твердого дефіциту засобів, перевага повинна віддаватися тим інноваційним рішенням, для яких значення IR найбільше.

Приклад. Визначимо рентабельність проектів, які розглядалися в попередньому прикладі, використовуючи формулу 10:

$$I_{RA} = \frac{8.08 + 8}{8} = 2.01$$

$$I_{RB} = \frac{4.63 + 6}{6} = 1.77$$

$$I_{RC} = \frac{1.94 + 8}{8} = 1.21$$

Висновок: найрентабельнішим є проект А.

3. *Норма рентабельності* є тією нормою дисконту, при якій величина дисконтованих доходів за певну кількість років стає рівною інноваційним вкладенням. В цьому випадку доходи і витрати інноваційного проекту визначаються шляхом приведення до розрахункового моменту.

Показник норми рентабельності має інші назви: внутрішня норма прибутковості (IRR), внутрішня норма прибутку, норма повернення інвестицій. На практиці застосовують метод приблизної оцінки цього показника. Для цього проводиться ряд обчислень NPV з поступовим зменшенням дисконту до тих пір, поки NPV не стане негативним. Потім розраховується наближене значення IRR:

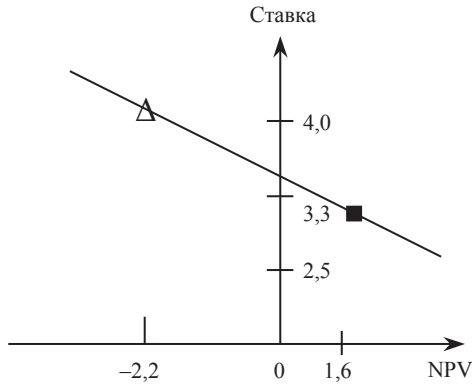
$$IRR = d_+ + \frac{DDd_+}{DDd_- - DDd_+}, \quad (11)$$

де d_+ — максимальне значення дисконту (з ряду проведених розрахунків), при якому NPV приймає позитивне значення;

d_- — мінімальне значення дисконту (з ряду проведених розрахунків), при якому NPV приймає негативне значення;

DDd_- , DDd_+ — відповідно значення NPV при дисконті d_- і d_+ .

Графічно це можна проілюструвати за допомогою рисунку 23. Даний показник характеризує рівень прибутковості через дисконтну ставку, за якою майбутня вартість грошового потоку від інвестицій приводиться до справжньої вартості інвестиційних засобів.



(2,5 ставка дисконту, при якій здійснюється проект. 1,6 — NPV проекту при діючій ставці дисконту. ■ — крапка на графіку, відповідна названим характеристикам проекту. 4,0 — довільна ставка дисконту, при якій NPV негативний (-2,2). Δ — крапка на графіку, відповідна штучно заданим характеристикам. 3,3 — крапка на осі ординат, в якій ця вісь перетинає відрізок ■Δ і яка є внутрішньою нормою прибутковості проекту, оскільки в ній NPV=0)

Рис. 23. Графічна ілюстрація сутності показника внутрішньої норми прибутковості проекту

Одержану розрахункову величину IRR порівнюють з нормою рентабельності, що вимагається інвестором. Питання про ухвалення інвестиційного рішення може розглядатися тільки тоді, коли значення IRR не менше того, яке вимагається інвестором.

Якщо інвестиційний проект повністю фінансується за рахунок позики банку, то значення IRR укаже верхню межу допустимого рівня банківської процентної ставки, перевищення якого робить даний проект економічно неефективним.

Якщо проект фінансується з інших джерел, то нижня межа значення IRR відповідає ціні капіталу, що авансується, яку можна розрахувати як середньоарифметичну зважену величину виплат за користування капіталом, що авансується. Критерієм економічної ефективності є значення внутрішньої норми прибутковості, що перевищує значення дисконту, прийнятого при обґрунтовуванні ефективності проекту (тобто ставки дисконту, діючої на момент реалізації проекту).

4. *Період окупності* — один з найпоширеніших показників оцінки ефективності інвестицій. На відміну від тих, що використовуються у вітчизняній практиці показників показник «термін окупності капітальних вкладень» базується не на прибутку, а на грошовому потоці з приведенням засобів, що інвестуються і суми грошового потоку до справжньої вартості.

Інвестування в умовах ринку пов'язано із значним ризиком, і цей ризик тим більше, ніж більший термін окупності вкладень. Показник використовується тоді, коли немає упевненості в тому, що проект буде успішно реалізовано, і тому власник засобів не ризикує довірити інвестиції на тривалий термін. Період окупності розраховується за формулою:

$$T = \frac{\sum_{n=1}^N \frac{C_o}{(1+r)^n}}{\sum_{n=1}^N \frac{C_n}{(1+r)^b}}, \quad (12)$$

де C_o — первинні інвестиції;

C_n — щорічні грошові доходи;

T — період окупності вкладень.

4.2. Класифікація ризиків

Зовнішні ризики пов'язані в першу чергу з нестабільністю державної влади, особливостями державного ладу і чинного законодавства, неефективною економічною політикою і її складовими елементами, демографічною, регіональною поляризацією інтересів різних соціальних груп і т.ін.

На діяльність суб'єкта можуть впливати зовнішньоекономічна діяльність держави. Існують показники аналізу рівня ризику країни. Виходячи з поняття економічної політики, можна в цю класифікацію включити такі ризики: податкові, цінові, інвестиційні, банківські, страхові, валютні, інфляційні, інноваційні.

Кожний господарюючий суб'єкт повинен обов'язково враховувати зовнішні ризики (незалежні від підприємця (підприємства) в своїй підприємницькій діяльності. Разом із зовнішніми істотний вплив на суб'єкт мають внутрішні ризики. Вони значною мірою визначаються помилками в ухваленні рішень.

Дослідження фахівців і практика дозволили виявити основні причини виникнення внутрішніх ризиків, а саме:

1. Відсутність професійного досвіду.
2. Слабкі загальноекономічні знання керівництва і персоналу.
3. Фінансові прорахунки.
4. Недосконала організація праці, і підприємства в цілому.
5. Неefективне використання ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових і тому подібне).
6. Неадаптованість підприємства до змін в навколишньому ринковому середовищі.
7. Недолік знань щодо специфічних проблем підприємства.
8. Відсутність і необґрунтованість стратегії і тактики діяльності підприємства [2, с. 147].

Організаційний ризик зумовлюється недоліками в організації роботи. Основні його причини: низький рівень організації (помилки планування і проектування; недоліки координації робіт; слабка регуляція; неправильна стратегія постачання; помилки у відборі і розстановці кадрів); недоліки в організації маркетингової діяльності (неправильний вибір продукції (немає збуту); товар низької якості; неправильний вибір ринку збуту; помилкове визначення місткості ринку; неправильна цінова політика; нестійке фінансове положення і тому подібне.

Ресурсний ризик викликається відсутністю запасу міцності щодо ресурсів у разі зміни ситуації. Здебільшого йдеться про такі недоліки: дефіцит робочої сили; брак матеріалів; зриви постачання; брак продукції і тому подібне.

4.3. Кількісна та якісна оцінка економічного ризику

У абсолютному виразі ризик визначається величиною можливих втрат у фізичному (матеріально-речовинному) або грошовому (вартісному) виразі. У відносному виразі ризик визначають як величину можливих втрат, віднесену до певної бази, яку формують показники

майнового стану фірми, показники ресурсовитратності даного виду діяльності, показники очікуваного доходу даного виду діяльності.

Вимірювання економічного ризику рішень або проектів концептуально включає три складових:

1. Оцінку достовірності умов і ринкової кон'юнктури або досягнення необхідного результату (отримання збитку). Класичне поняття достовірності, як відношення числа випадків настання деякої події до достатньо великого числа випадків, недоцільне. При оцінці ризику застосовують суб'єктивну достовірність, визначувану експертним шляхом як співвідношення шансів. Чим менше достовірність правильного прогнозу умов, кон'юнктури або необхідного результату, тим більше ризик.

2. Визначення розмірів очікуваного результату або збитку. При одній і тій самій достовірності чим більше ці розміри, тим більше ризик. Додаток розміру результату або збитку на достовірність складає математичне очікування.

3. Відношення математичного очікування збитку до фінансово-економічного потенціалу економічної системи. Чим більше можливий збиток по відношенню до цього потенціалу, тим більше ризик.

Методи аналізу і оцінки підприємницького ризику, а також порядок і правила формування інформаційної бази, алгоритмів розрахунку із застосуванням відомого математичного апарату і інших методів багато в чому ситуативні і індивідуальні.

Серед способів кількісного визначення величини ризику виділяють два основні підходи: теоретичний і емпіричний. Теоретичний підхід виражає вимоги до результатів визначення рішення, за умови розрахунку ризику шляхом логічних міркувань, а не на основі минулого досвіду. Емпіричний підхід екстраполює ризик, розрахований на базі подій минулих періодів [8, с. 128—129].

Статистичний спосіб полягає в тому, що вивчається статистика втрат, які мали місце в аналогічних видах підприємницької діяльності, встановлюється частота появи певних рівнів втрат. При оцінці ризику повністю обґрунтовано вживання апарату математичної статистики і теорії достовірності у випадках:

— якщо йдеться про інвестиції, які мають аналоги. Тоді стає справедливим вживання методів математичної статистики для оцінки найдостовірніших параметрів інвестиційного процесу і його результатів;

— якщо інвестиція не має аналогів, або організація не володіє достатнім досвідом для здійснення інвестицій або інвестиційний процес реалізується в умовах нестабільності. Тоді використовується апарат теорії вірогідності, що дозволяє моделювати інноваційні процеси з бі-

льшою точністю, а, отже, більш адекватно визначати заходи щодо управління ризиком.

Відповідно до цих допущень формалізований опис ризику інвестиційної діяльності можна представити у вигляді функції:

$$R = F(p, u), \quad (13)$$

де $F(\dots)$ — функція опису ризику;

p — достовірність несприятливої ситуації в ході реалізації проекту;

i — кількісна оцінка «несприятливості» ситуації в ході реалізації проекту.

При ухваленні рішення про реалізацію проекту необхідно визначити, чи можливе в даній області управління ризиками. Якщо аналіз показує, що в ході інвестиційної діяльності реально може бути досягнутий тільки той або інший конкретний результат (i ніякий інший), то такі інвестиційні проекти є безризиковими.

Якщо в ході аналізу встановлено, що можливо мати декілька результатів від інвестиції, кожний з яких неоднаково оцінюється інвестором (найвдаліший, вдалий, абсолютно невдалий), то подібні інвестиції називаються ризиковими.

Для ризикових інвестицій в першу чергу оцінюється параметр самого очікуваного результату (R_e), який визначається по формулі математичного очікування:

$$R_e = \sum_{i=1}^n p_i R_i, \quad (14)$$

де R_i — i -й можливий результат реалізації проекту;

p_i — достовірність i -го результату; n — число можливих результатів.

Кількісною оцінкою ризику проекту прийнято рахувати варіацію (var) — розкид можливих результатів інвестиційної операції щодо очікуваного значення (математичного очікування). Відповідно до теорії достовірності і математичної статистики цей показник розраховується як середнє квадратичне відхилення від очікуваного результату:

$$\text{var} = \sum p_i (R_i - R_e)^2, \quad (15)$$

Також для оцінки ризику використовується показник середнього лінійного відхилення (σ), який іноді називається дисперсією:

$$\sigma = \sqrt{\text{var}}, \quad (16)$$

Якщо для декількох проектів однакові значення середнього рівня очікуваного доходу, то визначення більш ризикового проекту можна вести по значенню σ : чим $> \sigma$, тим $>$ рівень ризику.

Якщо середнє очікуване значення доходів (R_e) за проектами різне, то про рівень ризику для кожного з них судять по показнику стандартного відхилення (коефіцієнта варіації):

$$v = \frac{\sigma}{R_e}, \quad (17)$$

Чим вище коефіцієнт варіації, тим більше ризикованим вважається проект.

Приклад. Оцінимо рівень ризику за двома проектами (табл. 24). За проектом А при найсприятливішому збігу обставин можна одержати 450 тис. грн доходу. При най достовірнішій ситуації можна одержати 300 тис. грн доходу і якщо обставини складуться якнайгіршим чином — 150 тис. грн доходу. За проектом В, відповідно: 700 тис., 400 тис. і 100 тис.

Таблиця 24

Проекти	Розрахунковий дохід, R_i	Достовірність, p_i	Сума очікуваного доходу, R_e
Проект А	450	0,25	310
	300	0,50	
	150	0,25	
Проект В	700	0,10	340
	400	0,60	
	100	0,30	

Рішення.

1) визначаємо середнє очікуване значення доходів для проектів, використовуючи формулу 14:

$$R_{e,A} = 450 \cdot 0,25 + 300 \cdot 0,50 + 150 \cdot 0,25 = 310; R_{e,B} = 700 \cdot 0,10 + 400 \cdot 0,60 + 100 \cdot 0,30 = 340$$

2) визначаємо варіацію для обох проектів за формулою 15:

$$\text{var}_A = (450-310)^2 \cdot 0,25 + (300-310)^2 \cdot 0,5 + (150-310)^2 \cdot 0,25 = 4900 + 50 + 6400 = 11350;$$

$$\text{var}_B = (700-340)^2 \cdot 0,1 + (400-340)^2 \cdot 0,6 + (100-340)^2 \cdot 0,3 = 129600 + 216 + 17280 = 147096$$

3) визначаємо дисперсію для проектів за формулою 16:

$$\sigma_A = \sqrt{11350} = 106,5; \sigma_B = \sqrt{147096} = 383,5$$

Оскільки середні очікувані доходи за проектами не рівнозначні, для визначення більш ризикового проекту необхідно розрахувати коефіцієнти варіації.

4) розраховуємо коефіцієнти варіації для проектів за формулою 17:

$$v_A = 106,5 : 310 = 0,34; v_B = 383,5 : 340 = 1,18$$

Висновок: для проекту А співвідношення прибутковості і ризику краще (проект А менш ризиковий), оскільки $v_A < v_B$.

Експертний спосіб, відомий під назвою методу експертних оцінок, щодо підприємницького ризику може бути реалізований шляхом обробки думок досвідчених підприємців або фахівців. Бажано, щоб експерти дали оцінки достовірності виникнення певних рівнів втрат, по яких потім можна б було знайти середнє значення експертних оцінок і з їх допомогою побудувати криву розподілу достовірності.

Можна навіть обмежитися отриманням експертних оцінок достовірності виникнення певного рівня втрат тільки в характерних крапках. Іншими словами, потрібно встановити експертним шляхом показники най достовірніших допустимих, критичних і катастрофічних втрат, маючи у вигляді, як їх рівні, так і достовірність. По цими показниками нескладно відтворити орієнтовно всю криву розподілу достовірності втрат. Звичайно, при невеликому масиві експертних оцінок графіки часто недостатньо представницькі, а криву достовірності, виходячи з такого графіка, можна побудувати лише суто наближеним чином. Але все таки буде складено певне уявлення про ризик і показники, які його характеризують, а це вже набагато більше, ніж не знати нічого.

Система моніторингу і управління ризиками формування і функціонування ринку повинна включати оцінку і аналіз фундаментальних (загальних) і специфічних ризиків окремих складових досліджуваного регіонального ринку. Як фундаментальні ризики формування і функціонування регіонального ринку доцільно виділити: економічні, політичні, організаційні і соціальні (табл. 25).

Для кожної з вказаних груп виділяють п'ять най значущіших тенденцій та/або характеристик. Експертним шляхом встановлюються вагові коефіцієнти для кожної характеристики. Сума всіх вагових коефіцієнтів по одній групі дорівнює одиниці [8, с. 132].

Характеристика, яка має більший вплив на процеси, одержує більший ваговий коефіцієнт. Кожна характеристика оцінюється за 10-бальною шкалою, яка ілюструє зміст її впливу на процеси. Підсумкове значення оцінок виходить шляхом перемножування бальних оцінок на вагові коефіцієнти. Значення сумарної оцінки ризику за рік в цілому визначається простим складанням значень суми за всіма характеристиками. Аналогічно оцінюється ступінь впливу на інвестиційний проект специфічних (внутрішніх) ризиків.

Таблиця 25

ОЦІНКА СИСТЕМИ ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ РИЗИКІВ [8, С. 133]

Види ризику		Якісний вплив чинника	ваговий коефіцієнт	Бальна оцінка у 2005 р.		Бальна оцінка у 2006 р.		Бальна оцінка у 2007 р.	
				Бали	Σ	Бали	Σ	Бали	Σ
ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ	Характеристика 1	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,08	5	0,40	8	0,64	7	0,56
	Характеристика 2	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,06	4	0,24	8	0,48	10	0,60
	Характеристика 3	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,08	3	0,24	7	0,56	9	0,72
	Характеристика 4	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,06	4	0,24	7	0,42	8	0,48
	Характеристика 5	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,05	4	0,20	6	0,30	8	0,40
Оцінка економічного ризику					1,32		2,4		2,76
ОРГАНІЗАЦІЙНІ РИЗИКИ	Характеристика 1	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,06	3	0,18	5	0,30	8	0,48
	Характеристика 2	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,05	4	0,20	7	0,35	8	0,40
	Характеристика 3	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,05	3	0,15	8	0,40	9	0,45
	Характеристика 4	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,04	3	0,12	5	0,20	8	0,32
	Характеристика 5	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,03	4	0,12	6	0,18	8	0,24
Оцінка організаційного ризику					0,77		1,43		1,89

Закінчення табл. 25

Види ризику		Якісний вплив чинника	ваговий коефіцієнт	Бальна оцінка у 2005 р.		Бальна оцінка у 2006 р.		Бальна оцінка у 2007 р.	
				Бали	Σ	Бали	Σ	Бали	Σ
ПОЛІТИЧНІ РИЗИКИ	Характеристика 1	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,06	5	0,30	7	0,42	9	0,54
	Характеристика 2	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,06	3	0,18	5	0,30	10	0,6
	Характеристика 3	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,03	3	0,09	6	0,18	8	0,24
	Характеристика 4	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,04	4	0,16	6	0,24	8	0,32
	Характеристика 5	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,03	4	0,12	6	0,18	8	0,24
Оцінка політичного ризику					0,85		1,32		1,94
СОЦІАЛЬНІ РИЗИКИ	Характеристика 1	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,05	3	0,15	5	0,25	8	0,40
	Характеристика 2	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,03	4	0,12	6	0,18	9	0,27
	Характеристика 3	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,05	4	0,20	7	0,35	9	0,45
	Характеристика 4	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,04	5	0,20	7	0,28	6	0,24
	Характеристика 5	1-мінімальний вплив 10-максимальна дія	0,05	4	0,20	6	0,30	7	0,35
Оцінка соціального ризику					0,87		1,36		1,71
Оцінка фундаментальних ризиків проекту				3,03		6,51		8,30	

Необхідно відзначити, що у кожному конкретному випадку (відповідно до вибраної мети дослідження, його глибини і масштабів) кількість структурних характеристик кожного виду ризику може варіювати.

Якісна оцінка ризиків здійснюється в основному за допомогою рейтингу. Рейтинг — спосіб якісної оцінки ризику в будь-якій сфері діяльності на основі формалізації експертних методів. Однією з перших і найпростішою формою проведення рейтингової оцінки став так званий ранкінг, тобто ранжирування. Ранжирування допускає розташування оцінюваних об'єктів в порядку зростання або убування їх якостей.

Ранжирування може здійснюватися декількома методами, але в основі кожного з них лежать експертні оцінки — думки фахівців про оцінюваний об'єкт.

Найпоширенішою формою проведення рейтингу стала м'яка рейтингова оцінка, яка часто використовується при формуванні комісій законодавчих зборів. Згідно цьому методу експерти залишають в списку, не указуючи пріоритет, якнайкращі, із їхньої точки зору, оцінювані об'єкти. Щонайвищий ранг одержує об'єкт, який набрав більше число голосів експертів.

Складнішим варіантом ранжирування є парне порівняння, відповідно до якого експерти, зіставляючи по черзі кожні два оцінювані об'єкти, визначають, який з них краще, потім ці думки усереднюються і складається остаточний рейтинг за правилом: «Якщо А краще В, В краще С, то А краще С».

Проблема вживання цього способу зв'язана з тим, що експертам доводиться аналізувати велике число пар, при цьому усереднювання може привести до логічного тупика: «А краще В, В краще С, С краще А». Крім того, безпосереднє ранжирування неможливо застосувати, якщо список оцінюваних об'єктів залишається відкритим.

Щоб зменшити суб'єктивний вплив експертів на результати оцінки, разом з оцінюваними показниками в рейтинг включаються об'єктивні характеристики об'єктів, які реально піддаються вимірюванню і зіставленню без участі експертів. Рейтинг в цій формі одержав найменування скорінгу, який є оцінюванням на основі системи показників і бальної оцінки.

Управління ризиками — це управлінська діяльність, направлена на класифікацію ризиків, ідентифікацію, їх аналіз і оцінку, розробку шляхів захисту від ризику.

Головним методологічним принципом управління ризиками є забезпечення зіставності оцінки корисності і міри ризику за рахунок вимірювання обох цих показників в загальних одиницях вимірювання.

Метод розподілу ризиків. Розподіл ризиків здійснюється звичайно між учасниками проекту, щоб зробити відповідальним за ризик учасника, який в змозі краще за всі розрахувати і контролювати ризики і найстійкішого у фінансовому відношенні, здатного подолати наслідки від дії ризиків.

Метод диверсифікації. Диверсифікація дозволяє понизити портфельні ризики за рахунок різноспрямованості інвестицій.

Метод лімітів забезпечує встановлення граничних сум витрат, продажу, кредиту. Цей метод застосовується банками для зниження ступеня ризику при видачі позик господарюючим суб'єктам, при продажу товарів в кредит, наданні позик, визначенні сум вкладення капіталів і т.п.

Метод страхування і хеджування. Страхування як система економічних відносин, включає створення спеціальних фондів засобів (страхових фондів) і їх використання (розподіл і перерозподіл) для покриття різного роду втрат шляхом виплати страхового відшкодування. Для страхування обов'язкова наявність двох сторін: спеціальної організації, яка володіє відповідним фондом (страховика), і юридичних або фізичних осіб, які вносять до фонду встановлені платежі (страхувальників). Їх взаємні зобов'язання регламентуються договором відповідно до умов страхування.

Залежно від системи страхових відносин виділяють різні види страхування: загальне страхування; подвійне страхування; перестраховка; самострахування. При загальному страхуванні два і більш страховика приймають участь певними частками в страхуванні одного і того ж ризику, видаючи сумісний або роздільні угоди кожний на страхову суму своєї частки. Подвійне страхування має на увазі наявність декількох страховиків одного і того ж інтересу від одних і тих же небезпек, коли загальна страхова сума перевищує страхову суму за кожним договором страхування.

При перестраховці ризик виплати страхового відшкодування або страхової суми, прийнятий на себе страховиком за договором страхування, може бути застрахований їм повністю або частково у іншого страховика (страховиків) з висновком з останнім договори про перестраховку. При настанні страхової події страхова організація-перестраховальник несе відповідальність в об'ємі прийнятих на себе зобов'язань по перестраховці.

Самострахування — створення грошових і натуральних страхових фондів безпосередньо на підприємствах. Основна задача самострахування полягає в оперативному подоланні тимчасових труднощів у фінансово-комерційній діяльності.

Хеджування — ефективний спосіб зниження ризику несприятливої зміни цінової кон'юнктури за допомогою покупки термінових контрактів (ф'ючерсів і опціонів). Спосіб дозволяє зафіксувати ціну придбання або продажу на певному рівні і, таким чином, компенсувати втрати на спот-ринку (ринку наявного товару) прибутком на ринку те-

рмінових контрактів. Купуючи і продаючи термінові контракти, підприємець захищає себе від коливання цін на ринку і тим самим підвищує визначеність результатів своєї виробничо-господарської діяльності [2, с. 301].

? Завдання для самоконтролю

1. Що розуміється під «часовою вартістю грошей»? Чому поточні грошові кошти оцінюються вище, ніж така ж сума в майбутньому?
2. Що таке компаундінг?. В чому відмінність простої відсоткової ставки від складної?
3. Як визначається норма дисконту?
4. Надайте характеристику економічній сутності показників інтегральний ефект, індекс рентабельності, норма рентабельності період окупності.
5. Як визначається ризик у абсолютному виразі?
6. Назвіть основні підходи до кількісного визначення величини ризику.
7. Що передбачає експертний спосіб оцінки підприємницького ризику, відомий під назвою методу експертних оцінок?
8. Оцінку і аналіз яких ризиків повинна включати система моніторингу і управління ризиками досліджуваного регіонального ринку?
9. Назвіть методи управління ризиками. Яку головну мету вони переслідують?

Приклад розв'язання задачі на визначення IRR

Для простоти розрахунків і розуміння візьмемо проект, тривалістю два роки. За перший рік проект обіцяє принести 15 тис. грн доходу, за другий — 18 тис. грн. Капіталовкладення за проектом складуть 5 тис. грн. Ставка дисконту 120%.

Хід виконання.

Оскільки IRR — це ставка дисконту, при якій доходи і витрати за проектом рівні, то:

$$C_o = \sum \frac{C_n}{(1 + IRR)^n}$$

Оскільки проект має два періоди дисконтування, формула прийме вигляд

$$C_o = \frac{C_1}{(1 + IRR)} + \frac{C_2}{(1 + IRR)^2}$$

Після позбавлення від знаменників і розкривши дужки квадрата суми, маємо: $C_0 + C_0 2 IRR + C_0 IRR^2 - C_1 IRR - C_1 - C_2 = 0$

Підставляємо дані: $5 + 5 \cdot 2 IRR + 5 IRR^2 - 15 IRR - 15 - 18 = 0$

$$5 IRR^2 - 33 = 0$$

Далі вирішуємо квадратне рівняння.

$$D = b^2 - 4ac \quad D = 25 + 4 \cdot 5 \cdot 33 = 685$$

$$IRR = \frac{-b \pm \sqrt{D}}{2a}$$

У нашому випадку може бути тільки одна (позитивна) відповідь:

$$IRR = \frac{\sqrt{685}}{10} = 2,6$$

Висновок: внутрішня норма прибутковості проекту складає 2,6, що перевищує дійсну ставку дисконту 1,2 і є критерієм ефективності проекту.

Завдання для самостійного розв'язання

1. Надати фінансову оцінку обраним стратегіям інвестування: визначити чисті дисконтовані доходи, індекс прибутковості та рівень ризику. Обрати найліпшу. Вказати умови, при яких стратегія буде оптимальною.

Стратегія 1. Капіталовкладення 30 тис. грн, грошові потоки по рокам: 1 рік — 15 тис. грн; 2 — 25 тис. грн; 3 — 35 тис. грн; 4 — 50 тис. грн. Дисконт перші два роки реалізації стратегії становитиме 25%, у третьому та четвертому році — 20%. Максимальний дохід за цією стратегією може складати 90 тис. грн., вірогідність його отримання — 0,2. Мінімальний дохід — 65 тис. грн., вірогідність його отримання — 0,2. Вірогідність отримання доходу, який необхідно розрахувати — 0,6.

Стратегія 2. Капіталовкладення 50 тис. грн, чисті грошові потоки по роках: 1 — 30 тис. грн; 2 — 40 тис. грн; 3 — 60 тис. грн; 4 — 80 тис. грн. Щорічні витрати становитимуть 20 тис. грн. Дисконт перші два роки реалізації стратегії становитиме 25%, у третьому та четвертому році — 20%. Максимальний дохід за цією стратегією може складати 80 тис. грн., вірогідність його отримання — 0,3. Мінімальний дохід — 65 тис. грн., вірогідність його отримання — 0,2. Вірогідність отримання доходу, який необхідно розрахувати — 0,5.

2. Надати фінансову оцінку обраним стратегіям: визначити чисті дисконтовані доходи, індекс прибутковості та рівень ризику. Обрати найліпшу. Вказати умови, при яких стратегія буде оптимальною.

Стратегія 1. Капіталовкладення 80 тис. грн, грошові потоки по рокам: 1 рік — 60 тис. грн; 2 — 60 тис. грн; 3 — 40 тис. грн; 4 — 80 тис. грн; 5 — 100 тис. грн. Щорічні витрати 30 тис. грн. Дисконт 25%. Максимальний дохід за цією стратегією може складати 110 тис. грн., вірогідність його отримання — 0,2, мінімальний дохід — 75 тис. грн., вірогідність його отримання — 0,3. Вірогідність отримання доходу, який необхідно розрахувати — 0,5.

Стратегія 2. Капіталовкладення 120 тис. грн, чисті грошові потоки по роках: 1 — 60 тис. грн; 2 — 60 тис. грн; 3 — 100 тис. грн; 4 — 100 тис. грн; 5 — 90 тис. грн. Дисконт 25%. Максимальний дохід за цією стратегією може складати 240 тис. грн., вірогідність його отримання — 0,2, мінімальний дохід — 100 тис. грн., вірогідність його отримання — 0,4. Вірогідність отримання доходу, який необхідно розрахувати — 0,4.

3. Визначити чистий приведенний дохід та внутрішню норму рентабельності проекту. Зробити висновки щодо доцільності його реалізації. Початкові витрати 25 тис. грн., тривалість проекту 2 роки, дисконт 60%. Надходження за перший рік очікується у розмірі 20 тис. грн., за другий рік — 30 тис. грн. Середньозважена вартість капіталу підприємства 87%.

4. Комерційна організація планує придбати торговельні павільйони й одержати дозвіл на здійснення торговельної діяльності. При цьому первісні витрати оцінюються в межах 432 тис. грн. Протягом першого року планується додатково інвестувати 216 тис. грн. (зростання оборотного капіталу і реконструкцію). Грошовий потік становить 103 тис. грн. за рік. Ліквідаційна вартість павільйонів (з урахуванням торговельного місця) через 10 років оцінюється в розмірі 320 тис. грн. Визначте в таблиці 1 економічний ефект від реалізації даних капітальних вкладень, якщо проектна дисконтна ставка становить 10 %.

Таблиця 1

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДОВГОСТРОКОВИХ КАПІТАЛОВКЛАДЕНЬ

Період часу (t), років	Грошовий потік, тис. грн	Фактор поточності вартості, коеф.	Поточна вартість, тис. грн
0	- 432,0		
1	103,0		
2—10	103,0		
NPV	320,0		

Тема 5. Види конкурентних стратегій

5.1. Принцип стратегічних кривих в теорії стратегічного управління

Поняття «глобальної стратегії конкуренції», що розглядається в цій темі, застосовується до конкретних сфер бізнесу (стратегічних зон господарювання). Для того, щоб зрозуміти сутність глобальних стратегій конкуренції організації в якій-небудь сфері бізнесу, необхідно зіставити два факти. Перший: функція залежності питомої собівартості виробленої продукції від обсягу випуску до певного значення величини обсягу випуску зменшується, а потім — зростає, тобто має мінімум. Ця залежність називається *виробничим ефектом масштабу* (рис. 24).



Рис. 24. Графічна інтерпретація виробничого ефекту масштабу

Окрім цього, питома собівартість може зменшуватися по мірі збільшення обсягу виробленої продукції. Це — так званий *виробничий ефект освоєння*. Для його опису використовують «коефіцієнт освоєння», що показує на скільки відсотків знижується питома собівартість при кожному подвоєнні обсягу виробленої продукції (рис.25). Даний ефект виникає унаслідок процесу навчання персоналу, доробки технологічних процесів і інших чинників. Значення коефіцієнта освоєння зменшується при збільшенні обсяг випуску.

Функція залежності питомих витрат на просування і збут від обсягу реалізації в загальному випадку до певного значення величини об-

сягу реалізації зменшується, потім — зростає. Такий вид функції визначається фактом існування так званого маркетингового ефекту масштабу. Існує також маркетинговий ефект освоєння, по своїй природі аналогічний виробничому ефекту освоєння.



Рис. 25. Графічна інтерпретація виробничого ефекту освоєння

Сукупні питомі виробничі витрати і витрати на просування і збут, далі — сукупні питомі витрати, як функція обсягу реалізованої продукції визначаються за допомогою підсумовування відповідної статі витрат (рис. 26).

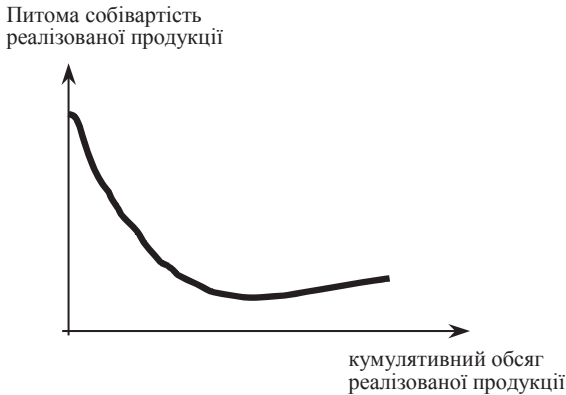


Рис. 26. Графічна інтерпретація результуючої залежності питомої собівартості реалізованої продукції і обсягу її реалізації(стратегічна крива 1-го порядку)

В таблиці 26 приведена класифікація ефектів масштабу і освоєння. Другий факт: кожний ринок товару з певним функціональним призначенням може бути сегментований. При цьому для більшої частини сегментів справедливе твердження: місткість сегменту зворотно пропорційна ціні (корелює з якістю) товару сегменту (рис. 27).

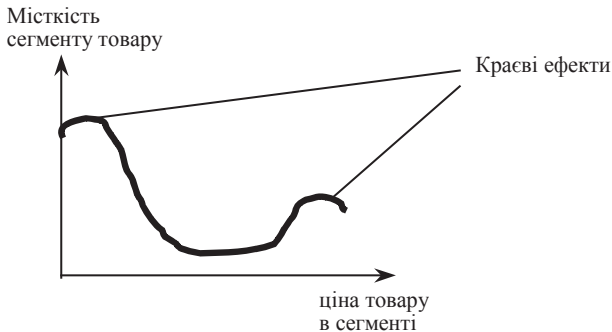


Рис. 27. Графічна інтерпретація залежності місткості сегменту від ціни товару в сегменті (стратегічна крива 2-го порядку)

Таблиця 26

КЛАСИФІКАЦІЯ ЕФЕКТІВ МАСШТАБУ І ОСВОЄННЯ

Назва ефекту	Прояв ефекту
1. Виробничий ефект масштабу	питома собівартість проведеної продукції до певного значення величини обсягу випуску убуває, потім — зростає, тобто функціональна залежність має мінімум
2. Виробничий ефект освоєння	питома собівартість проведеної продукції знижується із збільшенням кумулятивного обсягу виробленої продукції у зв'язку з навчанням персоналу, доробкою технологічних процесів і іншими чинниками
3. Маркетинговий ефект масштабу	питомі витрати на просування і збут продукції до певного значення величини обсягу убувають, потім — зростають, тобто функціональна залежність має мінімум
4. Маркетинговий ефект освоєння	питома собівартість реалізованої продукції знижується із збільшенням кумулятивного обсягу реалізованої продукції у зв'язку з навчанням персоналу, вдосконаленням процесів просування і збуту

На межах сегменту можуть мати місце так звані «краєві ефекти», що виявляються в зміні знаку похідної місткості сегменту за ціною на

межах інтервалу. Їх економічне значення полягає в тому, що є товари, цінність яких знижується для споживачів при зростанні їх доходів, або навпаки, може різко зростати на межах цінових інтервалів. Можна помітити, що функція залежності сукупних питомих витрат від обсягу реалізації і функція залежності місткості сегменту від ціни товару сегменту мають схожий вигляд.

В теорії СУ ці функції називаються стратегічними кривими 1-го і 2-го порядків відповідно (табл. 27). З одного боку, їх аргументи між собою не корелюють, з іншого — вони забезпечують внутрішню логіку функціонування ринків. У зв'язку з цим, а також у зв'язку з їх винятковою важливістю для теорії і практики СУ, дані емпіричні закономірності, що характеризують криві 1-го і 2-го порядків, називаються принципом стратегічних кривих.

Таблиця 27

КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ КРИВИХ

Параметри кривої	Стратегічна крива 1-го порядку	Стратегічна крива 2-го порядку
відбивана залежність	залежність сукупних питомих витрат від обсягу реалізації	залежність місткості сегменту від ціни товару сегменту
складові	залежність питомих виробничих витрат від обсягу виробництва (виробничий ефект масштабу і освоєння); залежність питомих витрат на просування і збут від обсягу реалізації (маркетинговий ефект масштабу і освоєння)	емпірична залежність місткості сегменту від ціни товару сегменту
теоретичне значення в стратегічному управлінні	є теоретичною базою для класифікації глобальних стратегій конкуренції, опису окремих функціональних стратегій	є теоретичною базою для класифікації глобальних стратегій конкуренції, опису окремих функціональних стратегій
практичне значення	знання галузевих кривих 1-го порядку є основою галузевого прогнозування	знання галузевих кривих 2-го порядку є основою галузевого прогнозування

Вживання принципу стратегічних кривих дозволяє провести класифікацію глобальних стратегій конкуренції. Стратегія мінімізації витрат припускає вибір такої «робочої точки» на кривій галузі 1-го порядку, в якій значення функції мінімальне. Стратегія фокусування припускає роботу в такій «робочій точці» на кривій галузі 2-го порядку, в якій: не працюють інші галузеві організації або їх число мало; місткість сегменту має достатньо велике значення.

Стратегія диференціації припускає вибір таких «робочих точок», які близько розташовані одна до одної на галузевій кривій 2-го порядку. Стратегія інновацій припускає зміну параметрів стратегічних кривих і далі — вибір робочих точок. Стратегія оперативного реагування припускає оперативну зміну положень «робочих точок» при зміні параметрів стратегічних кривих 1-го і 2-го порядків [7, с. 38—43].

5.2. Загальні характеристики глобальних стратегій

Стратегія мінімізації витрат. Основним джерелом мінімізації витрат є вибір оптимальної робочої точки на кривій галузі 1-го порядку, тобто встановлення оптимального значення обсягу виробництва (виробничий ефект масштабу) просування і збуту (маркетинговий ефект масштабу). Тому такі заходи, як зниження витрат на НДДКР або перехід на більш дешеву і низькоякісну сировину в рамках вже існуючих технологій не можуть бути віднесені до способів реалізації стратегії мінімізації витрат.

Звично в більшості галузей обсяг виробництва, при якому досягається мінімальна питома собівартість продукції, великий, тому лише відносно крупні організації можуть дістати доступ до переваг ефектів масштабу, організовуючи серійне виробництво й масове просування і збут. Проте необхідно відзначити, що технологічні інновації обох типів (радикальні і поліпшуючі) можуть значно впливати на параметри стратегічної кривої галузі 1-го порядку, наприклад, зсовувати екстремум ближче до початку координат.

Нижче перераховані чинники, що сприяють вживанню стратегії мінімізації витрат і є джерелами мінімізації витрат: галузь виробляє достатньо стандартизований товар і можливості диференціації обмежені; попит еластичний за ціною; висока вірогідність переходу споживачів товару на інші.

Розглянемо переваги стратегії мінімізації витрат в світлі моделі п'яти сил конкуренції. По відношенню до прямих галузевих конкурентів організація, що має мінімальні витрати, за інших рівних умов має більш високу рентабельність продажів. В тому випадку, якщо така організація не має максимальної в галузі ринкової частки, у неї є шанси завоювати її за рахунок більшої рентабельності.

По відношенню до покупців така організація також має сильні позиції, оскільки ніхто окрім неї на ринку не може запропонувати більш низькі ціни в довгостроковому періоді.

Нічого конкретного відносно постачальників в рамках моделі сказати не можна, оскільки в окремих випадках мінімальні витрати можуть знач-

ною мірою досягатися за рахунок сприятливих відносин з постачальниками; з другого боку, організація може від них сильно залежати, оскільки останні усвідомлюють, що значною мірою визначають успіх вибраної організації стратегії мінімізації витрат. Проте, якщо ринкова частка організації значно перевищує частки інших галузевих організацій, вона може до певного ступеня диктувати постачальникам свої умови.

По відношенню до потенційних конкурентів такі організації мають сильні позиції через своє положення, вони можуть значно слабшати, якщо конкуренти увійдуть до галузі з новими, більш ефективними технологіями.

По відношенню до товарів-замінників статус організації з мінімальними витратами не дає відчутно виражених переваг, за винятком випадків, коли конкурентоспроможність товарів-замінників порівнянна з конкурентоспроможністю товарів організації.

Організації, що зробила ставку на стратегію мінімізації витрат, необхідно ретельно відстежувати зміни в галузевих технологіях, перевагах споживачів, і бути готовою в прийнятний термін здійснити необхідну модернізацію або навіть повну заміну виробничих потужностей, або внести належні корективи в номенклатуру продукції; інакше вона ризикує потерпіти невдачу.

Найуразливіші організації, що зробили ставку на стратегію мінімізації витрат, до величини завантаження потужностей. Звичайно вважається, що оптимальної є 95% завантаження від максимальної. При більшому завантаженні непропорційно зростає темп зносу устаткування, при меншій — різко зростає собівартість продукції, обумовлена фактичним омертвлінням частини капіталу, вкладеного в це устаткування, і зростанням частки питомих постійних експлуатаційних витрат.

Недоліки, що властиві стратегії мінімізації витрат, можуть бути частково або повністю усунені шляхом підвищення гнучкості виробництва. Основною слабкістю стратегії мінімізації витрат є її відносна суперечність із стратегією диференціації, тобто виробництвом безлічі модифікацій продукції, що пояснюється тим фактом, що найбільш повно переваги виробничого ефекту масштабу досягаються при достатньо значних обсягах виробництва. Дана суперечність частково нівелюється при вживанні гнучкого виробництва, що припускає, по-перше, низькі витрати перебудови і переналадження виробничих потужностей при виробництві різних модифікацій продукції; по-друге, досягнення максимального прояву виробничого ефекту масштабу при відносно невеликих обсягах виробництва [7, с. 43—46].

Стратегія диференціації заснована на виробництві широкої номенклатури товарів одного функціонального призначення і дозволяє ор-

ганізації обслуговувати більшу кількість споживачів з різними потребами.

Так звана «споживацька цінність товару» для споживача визначається суб'єктивно оцінюваним співвідношенням між ступенем його важливості для споживача і ціною. Під важливістю мається на увазі функція ряду аргументів: технічних, експлуатаційних, естетичних і інших параметрів, що характеризують товар. Клієнт скоює бажану дію, наприклад, покупку, тоді, коли оцінювана їм споживацька цінність товару перевищує його ринкову ціну.

Диференціація може бути розділена на два види. Перший — горизонтальна, при якій ціна залишається приблизно однаковою, і середній рівень доходу споживачів однаковий. Наприклад, зубна щітка може мати однакові характеристики, за винятком кольору. В цьому випадку при збереженні ціни обсяг продажів виявиться великим в порівнянні з ситуацією, коли є зубна щітка одного кольору.

Другий вид — вертикальна, при якій і ціни, і середній рівень доходу споживачів різний. Наприклад, можна купити дешевий механічний годинник, а можна дорогий, престижний, але всі вони вироблювані однією і тією ж організацією. Така диференціація дозволяє організації отримувати доступ до різних сегментів клієнтів, що збільшує обсяг реалізації.

Чим більш диференційована продуктова лінія організації, тим більший обсяг продукції вона може реалізувати, але з другого боку — тим вище питома собівартість її товарів. Вживання стратегії диференціації дає більш високі шанси на успіх в тих випадках, коли попит не еластичний за ціною (переважання нецінової конкуренції), і галузевий ринок має складну структуру.

Основні проблеми, що виникають при реалізації стратегії диференціації: високі витрати на іміджеву рекламну діяльність; поява товарів-імітаторів; посилення цінового аспекту в конкуренції [7, с.46-47].

Стратегія фокусування припускає обслуговування вузького сегменту споживачів, що характеризується особливими потребами. Найбільш успішно дана стратегія може реалізовуватися тоді, коли:

— існують достатньо великі групи споживачів, чії потреби в товарі із заданим функціональним призначенням значно відрізняються від середньостатистичних;

— існують відносно невеликі групи клієнтів, що мають нестандартні потреби, і потреби даних груп споживачів не задоволені в належній мірі;

— ресурси організації відносно невеликі і не дозволяють їй обслуговувати великі групи споживачів з відносно стандартизованими потребами.

При реалізації даної стратегії можуть виникати складнощі, наприклад:

- зникнення відмінностей в значущих для споживачів параметрах товарів для цільового сегменту і загального ринку;
- падіння цін на стандартизовану продукцію і зростання вірогідності переходу споживачів цільового сегменту на загальний ринок;
- посилення диференціальних тенденцій серед підприємств, діючих на ринку, що також підвищує вірогідність переходу [7, с. 47—48].

Стратегія інновацій припускає отримання конкурентних переваг за допомогою створення принципово нових товарів або технологій, або задоволення існуючих усвідомлених або неусвідомлених потреб новим способом. Організації, що вибрали дану стратегію, прагнуть сформувати конкурентну перевагу за рахунок здійснення радикальних інновацій в різних сферах (табл. 28). Організація, що здійснила радикальну інновацію, дістає можливість створення надприбутку за рахунок стрибка в рентабельності продажів або за рахунок створення нового сегменту споживачів. Альтернативою є продаж нової технології іншим зацікавленим організаціям.

Таблиця 28

ХАРАКТЕРИСТИКИ ГЛОБАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ [7, С. 50]

Стратегії Параметри	Мінімізація витрат	Диференціація	Фокусування	Інновацій	Оперативного реагування
основне джерело конкурентних переваг	низька вартість продукції	дійсні або декларовані відмінності від продукції конкурентів	наявність у продукції унікальних властивостей з погляду відносно вузького сегменту споживачів	створення нової продукції або технології, що має значно більш високу конкурентоспроможність	отримання тимчасового статусу монопольного виробника
величина сегменту	широкий сегмент	широкий сегмент	вузький сегмент з особливими потребами	будь-яка	будь-яка
ширина продуктової лінії	вузька	широка	будь-яка	Будь-яка	будь-яка
найуразливіші місця	радикальна зміна технології, висока чутливість до завантаження потужностей	поява товарів-імітаторів, високі витрати на іміджеву рекламну кампанію	зникнення вузького сегменту, входження в галузь сильних конкурентів	ризик не досягти основною цілі	зникнення передумов для даної стратегії

Статистика свідчить, що діяльність зі створення та впровадження інновацій характеризується, з одного боку, високим рівнем ризику, з іншого — високим рівнем прибутковості, який в середньому більш ніж в 3 рази перевищує середню прибутковість інвестицій в економічно розвинених країнах. У розвинених капіталістичних країнах вже давно усвідомили, скільки вигідно займатися інвестиціями в інноваційні фірми. Це звичайно робиться у вигляді венчурного інвестування, ідея якого полягає в тому, що ризик, який розподіляється між різними проектами, що знаходяться в інвестиційному портфелі венчурного капіталіста, повністю покривається надвисокими доходами від інновацій. Наприклад, акції американської інноваційної компанії Digital Equipment, створені на базі венчурного капіталу, за десять років подорожчали більш ніж в 750 разів [7, с. 48].

Стратегія оперативного реагування припускає досягнення успіху за допомогою швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Наприклад, для того, щоб пристосувати продукцію, що випускається, до нових потреб ринку, необхідний час. Організація, що вибрала дану стратегію, докладе всі зусилля до того, щоб в максимально короткі терміни здійснити адаптацію. Якщо вона зробить це швидше за своїх конкурентів, у нею буде нагода одержати додаткові прибутки у зв'язку з тимчасовою відсутністю конкурентів нового/модифікованого товару/послуги. Дана стратегія є «найулюбленішою» організаціями-імітаторами, що здійснюють підробку марочної продукції всесвітньо відомих виробників [7, с.50].

5.3. Характеристика та особливі умови використання портфельних стратегій

Стратегія диверсифікації припускає включення в портфель сфер бізнесу організації нових сфер бізнесу за допомогою: придбання організацій; створення організацій «з нуля»; створення спільних організацій.

Слідством диверсифікації в рамках портфеля сфер бізнесу можуть бути синергетичні ефекти, що виявляються в зниженні інтегральних корпоративних витрат і виникають за рахунок багатофункціонального використання ресурсів. В СУ синергетичні ефекти називають стратегічними відповідностями (СВ) і визначають як схожі статті витрат в структурах витрат різних організацій, що належать одному портфелю сфер бізнесу, які можуть трансформуватися одна в одну. В СУ виділяються наступні СВ:

— маркетингові (єдиний клієнт; єдині географічні території, канали збуту, рекламні зусилля, постачальники; схожі торгові марки, після продажний сервіс);

— виробничі (єдині виробничі потужності; схожі технології, НДДКР);

— управлінські (єдині системи управління і навчання, менеджери).

Приклад маркетингового СВ. Вартість створення торгової марки завжди складає значну частку в нематеріальних активах організації. Так, вартість торгових марок компаній «Кока-кола» і «Мальборо» оцінюється більш ніж в тридцять мільярдів доларів кожна. Якщо організація має своєму в розпорядженні визнану торгову марку, то вона може використовувати її для просування нового товару, і у будь-якому випадку вона затратуватиме на просування значно менші ресурси в порівнянні з іншою організацією, що не має відповідної торгової марки і що приступила до просування аналогічної продукції за інших рівних умов.

Стратегія диверсифікації може бути двох видів: зв'язана і незв'язана. *Стратегія зв'язаної диверсифікації* припускає наявність істотних СВ між сферами бізнесу, що в нього входять. Зв'язані диверсифіковані організації називаються *концернами*.

Наприклад, компанія Gillette має в своєму портфелі наступні сфери бізнесу, що мають СВ: леза і бритви зубні паста і щітки; канцелярські обладнання; кавоварки, будильники, електричні зубні щітки і т.д. Компанія Johnson and Johnson має наступні сфери бізнесу: гігієнічні і парфумерні продукти для дітей; ліки, стоматологічне устаткування; ветеринарні препарати; предмети жіночої гігієни; бандажні і перев'язувальні матеріали, і т.д.

Організації можуть мати безліч сфер бізнесу; при цьому між деякими існують СВ, між іншими — відсутні. Для того, щоб внести ясність в питання класифікації корпорацій, існує поняття «переважаючого типу диверсифікації на даному стратегічному рівні», під яким мається на увазі переважаючий тип диверсифікації на рівні аналізованих підсистем одного порядку в організації [7, с.51-52].

Основна перевага *стратегії незв'язаної диверсифікації* базується на зниженні ризику в цілому. Зниження ризику пов'язано з тим фактом, що різні галузі можуть одноразово знаходитися на різних фазах галузевих життєвих циклів. Спади в одних компенсуються підйомами в інших. Організації, що здійснюють незв'язану диверсифікацію, називаються *конгломератами*. Сфери бізнесу, що знаходяться в їх портфелі, мають між собою слабкі стратегічні відповідності.

Прибутковість конгломерату в цілому в значній мірі залежить від здатності управлінського ядра передбачати перспективи галузевих кон'єктур і уміння вигідно розпоряджатися компонентами портфеля

сфер бізнесу конгломерату, тому менеджери вищого рівня повинні мати виключно високо спеціалізовану кваліфікацію

Приклади не зв'язано-диверсифікованих компаній: Union Pacific Corp.: залізничні перевезення; видобуок нафти і газу; ОВЛС- і СВЧ-устаткування; сухопутні перевезення, нафтопереробка; нерухомість і ін.; Westinghouse Electric Corp.: енергорозподільне устаткування; нерухомість; комерційні теле- і радіомовлення; транспортери; офісні меблі; електроніка для потреб оборони і ін.

Як показує практика, в періоди загальноекономічного спаду найбільші шанси на виживання мають корпоративні структури типу концерну, тобто організації, чий портфелі мають значні стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу. Це зв'язано з тим, що, з одного боку загальноекономічний спад негативно позначається практично на всіх сферах бізнесу; з іншого, мінімізація витрат стає в таких випадках першочерговою задачею, з рішенням якої концерни справляються краще, ніж конгломерати [7, с. 52—53].

Стратегії відкачування капіталу і ліквідації.

У деяких випадках зміни в зовнішньому середовищі або внутрішні зміни можуть призводити до того, що раніше приваблива сфера бізнесу перестає приносити необхідний прибуток, і єдиним правильним рішенням стає припинення її діяльності в рамках портфеля. Тут виникають декілька можливостей. Перша — продати не привабливу організацію. Друга — ліквідувати. Третя — дочекатися банкрутства.

При розгляді першої альтернативи слід спробувати знайти організацію, для якої дана сфера бізнесу може мати інтерес, тобто організацію, з якою дана сфера бізнесу має найбільші СВ.

При розгляді можливості реалізації стратегії ліквідації, що припускає закриття організації і розпродаж її активів, слід мати на увазі, що вартість окремо розпроданих активів може виявитися значно нижче вартості цільної організації. Це пояснюється, наприклад, тим фактом, що при ліквідації втрачаються нематеріальні активи, що становлять в деяких випадках лівову частку інтегральних активів організації. В тих випадках, коли відсутня надія на виживання організації, а покупець не знайдений, оперативна ліквідація з фінансової точки зору більш виправдана в порівнянні з банкрутством, при якому може постраждати імідж всього портфеля сфер бізнесу [7, с. 53].

Стратегії зміни курсу і реструктуризації.

Як правило, основним мотивом реалізації стратегій зміни курсу і реструктуризації є бажання управлінського ядра корпорації поліпшити ефективність функціонування портфеля в цілому або навіть зберегти його існування.

Підхід до реалізації стратегії зміни курсу залежить від причин незадовільного функціонування портфеля або глибини кризи, викликової, наприклад, високими витратами в окремих елементах портфелю сфер бізнесу; знаходженням дуже великого числа сфер бізнесу в непривабливих галузях; слабкістю корпоративного менеджменту і т.д. Залежно від причин можуть мати місце наступні підходи:

- концентрація на відновленні прибутковості в збиткових сферах бізнесу;
- реалізація стратегії «зняття урожаю» в слабких сферах і спрямування вільних ресурсів в благополучні сфери;
- введення режиму економії у всіх сферах;
- ревізія портфеля за допомогою продажу слабких сфер і заміни їх знов придбаними сферами, розташованими в привабливіших галузях;
- зміна окремих менеджерів корпоративного рівня;
- проведення заходів щодо підвищення прибутковості у всіх сферах бізнесу.

Стратегія реструктуризації припускає здійснення радикальних змін в портфелі, тобто усунення одних сфер з портфеля і включення інших за допомогою покупки, продажу сфер бізнесу і входження в нові галузі. До даної стратегії вдаються в тих випадках, коли:

- діагностика поточної стратегії показує, що у корпорації відсутні хороші довгострокові перспективи через наявність в портфелі значної кількості сфер бізнесу, що повільно розвиваються, таких, що згасають і не конкурентноздатних;
- для ключових сфер бізнесу настали важкі часи;
- рада директорів вирішує змінити напрям розвитку портфелю сфер бізнесу;
- з'явилися нові технології, продукти, і потрібна повна реструктуризація портфеля з метою заняття позиції в новій перспективній галузі;
- є необхідність здійснення крупної і вигідної покупки сфери бізнесу за рахунок продажу декількох, що знаходяться в портфелі;
- основні сфери бізнесу в портфелі втрачають привабливість, що породжує необхідність змін для забезпечення прийнятних довгострокових перспектив розвитку бізнесу [7, с. 54—55].

Стратегія міжнародної диверсифікації припускає функціонування диверсифікованого портфелю на безлічі національних ринків. Широке поширення дана стратегія набула в середині 80-х, коли стало ясно, що диверсифіковані міжнародні компанії мають перевагу перед звичайними міжнародними компаніями. З того часу зв'язана диверсифікація, що базується в основному на технологічному і брендовому СВ, стала

найважливішим джерелом конкурентних переваг для міжнародних компаній. Такі компанії можуть захоплювати значні ринкові частки в інших країнах (табл. 29) за рахунок продажу товарів протягом певного проміжку часу за цінами нижче за собівартість, покриваючи різницю за рахунок прибутків, одержуваних на вже зайнятих ринках. Їх національні конкуренти не можуть собі цього дозволити і втрачають ринкові частки.

Таблиця 29

**ОБСЯГИ ПРОДАЖІВ І КІЛЬКІСТЬ СФЕР ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕЯКИХ МІЖНАРОДНИХ ДИВЕРСИФІКОВАНИХ КОМПАНІЙ**

Найменування компанії	Обсяг продажів, (млрд дол.)	Сфери дії, (кількість країн)
Unilever (Netherland, Britain)	27	30
Siemens (Germany)	27	28
Philips (Netherland)	26	60
Nissan Motor Co. (Japan)	34	15
Hitachi (Japan)	29	7
Toyota Motor Co. (Japan)	42	21

Стратегія міжнародної диверсифікації може припускати реалізацію стратегії глобалізації, тобто просування на всіх ринках виключно стандартизованих товарів і послуг. Наприклад, компанія McDonalds здійснює стратегію глобалізації, просуваючи у всіх країнах виключно стандартизовані послуги. Основна перевага цієї стратегії — зниження витрат на просування за рахунок створення іміджу організації, чий товари та/або послуги однаково добрі у всьому світі [7, с.55].

5.4. Характеристика функціональних стратегій. Умови використання

Наступальні і оборонні стратегії.

Конкуренцію можна порівняти з війною. Подібна аналогія породила окремі терміни в СУ, наприклад — наступ, оборона, «партизанський напад» і ін.

Величини конкурентних переваг в процесі конкуренції змінюються. Якщо у фірми А є конкурентна перевага перед фірмою В, то фірма В вимушена здійснити дії з підвищення своєї конкурентної позиції, або з її зниження у фірми А. Конкурентна перевага певного виду, як правило, має свій життєвий цикл. Для продовження її стадії зрілості

організація вимушена здійснювати певні дії, які можуть носити або попереджувачий характер, або реагуючий. Сукупність заходів щодо утримання і придбання конкурентних переваг попереджувачого характеру відносять до категорії наступальних стратегій. Оборонними стратегіями називають заходи, що носять характер реакції.

Можна виділити декілька напрямів реалізації наступальної стратегії:

— *наступ на сильні сторони конкурента* передбачає можливість отримання частки ринку шляхом досягнення переваги над сильними сторонами більш слабких конкурентів або можливість зведення нанівець конкурентні переваги більш сильних конкурентів (перехоплення частки ринку) шляхом зниження цін, використання порівняльної реклами (в рамках чинного законодавства), надання продукції якостей, які важливі для клієнтури конкурентів. Проте адекватність тих або інших дій повинна визначатися «запасом міцності» організації. Наприклад, зниження ціни на товар може мати сенс лише тоді, коли при схожих цінах рентабельність продажів конкурента нижче рентабельності наступаючої організації;

— *наступ на слабкі сторони конкурента* передбачає розвиток бізнесу в тих географічних регіонах, де конкурент володіє незначною ринковою часткою або докладає менше зусиль в боротьбі з конкурентами; роботу з сегментами, якими конкурент нехтує або погано обслуговує; концентрацію зусиль на тих продуктах, де аналоги конкурента мають відносно невисоку якість; концентрацію зусиль на ринку, де конкуренти не змогли або не встигли міцно закріпитися; створення товарів, які зможуть заповнити пропуски в продуктовій лінії конкурента і, ймовірно, сформуванати новий сегмент і закріпитися в ньому. Практика показує, що наступ на слабкі сторони звичайно виявляється більш вдалим в порівнянні з наступом на сильні сторони;

— *багатоплановий наступ* припускає одночасне здійснення заходів у різних напрямках. Наприклад, це можуть бути такі одночасні дії, як зниження ціни; збільшення рекламних витрат; поліпшення умов для дистриб'юторів; запуск нових товарів і ін. Подібну стратегію можуть собі дозволити лише достатньо могутні галузеві організації;

— *захоплення стратегічних рубежів* припускає отримання конкурентної переваги в новому, ще не сформованому, але перспективному сегменті, і примушення конкурента до надолужування упущеного;

— *партизанські напади* — доля малих організацій, його основний принцип — «удар — відступлення». Ідеологія стратегії — нанесення раптових вузько спрямованих ударів по неукріплених позиціях конкурента. При її реалізації важливий чинник раптовості. Проте організації не можуть дуже часто використовувати цю стратегію, оскільки по

своїй природі вона не може створити довгострокову конкурентну перевагу. Приклади партизанського нападу: висування офіційних звинувачень конкурента в порушенні антимонопольного законодавства, патентного права, несумлінній рекламі;

— *попереджуючі дії* — заходи щодо створення конкурентної переваги, яку конкуренти не зможуть або побоятися повторити. Приведемо декілька прикладів. Нарощування виробничих потужностей понад існуючі на даний момент потреби сподіваючись на зростання попиту — захід ризикований, але якщо попит зросте, як передбачалося, організація одержує великі шанси різко збільшити свою ринкову частку. Організація може піти на зниження рентабельності з метою прив'язати до себе довгостроковими контрактами кращих постачальників і дистриб'юторів. У разі зростання місткості ринку вона має нагоду отримання конкурентних переваг за рахунок наявності достатньо могутньої збутової мережі і надійних постачальників.

Якщо організація піддалася нападу, вона вимушена вдатися до *оборонних стратегій*. Існує декілька основних шляхів захисту. Перший — *неухильне зміцнення конкурентної позиції*:

— розширення продуктової лінії з метою ліквідації вакантних ніш для атакуючих;

— запуск продуктів з параметрами, близькими до таких у товарів конкурентів;

— підтримка низьких цін на товари, які максимально відповідають товарам конкурентів;

— вкладання з дистриб'юторами і дилерами ексклюзивних договорів;

— надання дилерам значних знижок з метою зниження їх зацікавленості в співпраці з конкурентами;

— безкоштовне або недороге навчання персоналу організацій-споживачів по експлуатації і просуванню товару фірми;

— заходи щодо підвищення вартості переходу споживачів на інші товари за допомогою: надання додаткових знижок тим споживачам, які можуть використовувати товари конкурентів; використання безкоштовних зразків і купонів; розповсюдження чуток про зниження цін на продукцію або появу нових моделей, що сприятиме зниженню ввігродності переходу споживачів на товари конкурентів;

— скорочення термінів поставки запасних частин споживачам;

— збільшення термінів гарантії;

— активне патентування перспективних технологій;

— участь в розробці і освоєнні нових технологій;

— мінімізація числа постачальників, що працюють також і з конкурентами.

Другий шлях — *чітке інформування конкурентів про намір вжити серйозні заходи як відповідь у разі нападу*. Мета — переконати потенційних агресорів не здійснювати напад. На потенційних агресорів можна впливати, наприклад, таким чином:

- робити заяви на вищому рівні про намір зберегти ринкову частку компанії;
- робити заяви про наявні плани модернізації виробничих потужностей з метою гідно відреагувати на прогнозоване зростання попиту;
- розпускати чутки про запуск нових продуктів, проривних технологій;
- робити публічні заяви про намір тримати конкурентноздатні ціни;
- різко і сильно реагувати на дії слабких конкурентів з метою створення іміджу організації, яка зможе за себе постояти [7, с. 58—62].

Стратегія вертикальної інтеграції.

Будь-яка організація є постачальником і споживачем. Вона інтегрована в систему трансформації сировини в кінцеві, доставлені споживачам товари і послуги. Припустимо, що по заданих критеріях можна розрахувати «довжину шляху» між сировиною і доставленим споживачам товаром, а також — що певна частка цього шляху належить організації (рис. 28). Стратегія, пов'язана із збільшенням частки довжини шляху, що належить в цьому процесі організації, називається стратегією вертикальної інтеграції і припускає рух назад, до сировини (зворотна вертикальна інтеграція), і рух вперед, тобто до доставленого споживачам товару (пряма вертикальна інтеграція).

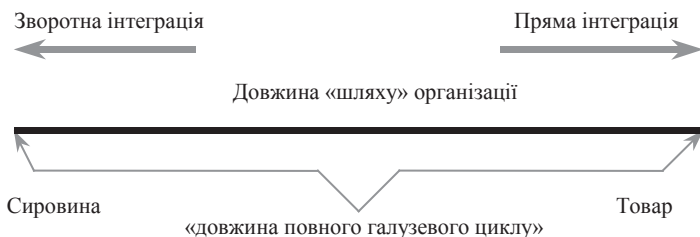


Рис. 28. Графічна інтерпретація поняття «вертикальна інтеграція»

Основна мотивація для організації в здійсненні стратегії вертикальної інтеграції — зміцнення її КП за рахунок ослаблення конкурентної сили постачальників і споживачів. З погляду моделі «національного ромба» М. Портера, вертикальна інтеграція — спосіб зміцнення зв'язку «організація — підтримуючі галузі».

Розглянемо декілька прикладів вертикальної інтеграції. Організація виробляє товар, купуючи комплектуючі. Здійснюючи стратегію зворотної вертикальної інтеграції, вона переходить до виробництва частини комплектуючих і, реалізуючи стратегію прямої вертикальної інтеграції, займається створенням власної збутової мережі. Організація, що займалася видобутком і продажем нафти, ініціюючи стратегію прямої вертикальної інтеграції, приступає до переробки нафти і продажу бензину.

Нерідко одним з мотивів вертикальної інтеграції є бажання розширити бізнес у зв'язку із стабілізацією ринкової ситуації і неможливістю збільшення ринкової частки. В таких ситуаціях організація вже не має нагоди рости «вшир» і вважає за краще почати зростання «в довжину».

Крім переваг, стратегія вертикальної інтеграції має недоліки. Перш за все, вона вимагає інвестицій. По-друге, вона збільшує ризик для всієї організації, оскільки при її реалізації організація вступає в нові сфери бізнесу. По-третє, сильно вертикально-інтегровані фірми бувають часто зав'язані в єдиний технологічний цикл, і при появі проривних технологій вони мають найбільші труднощі з перебудовою процесу. По-четверте, оптимальні обсяги виробництва для різних етапів «шляху» можуть сильно розрізнитися, що не дозволить організації максимально використовувати переваги ефектів масштабів [7, с.62-64].

Стратегії організацій, що займають різні галузеві позиції.

Стратегії для лідерів. Поточне галузеве лідерство визначається, перш за все, величиною ринкової частки. Галузеві лідери, як правило, добре відомі: IBM, McDonald's, Gillette, Xerox, AT&T і ін. Метою стратегій для лідируючих організацій є збереження займаних позицій і, можливо, придбання статусу домінуючого лідера. Домінуючий галузевий лідер — організація, чия ринкова частка значно перевершує ринкові частки інших організацій, і вірогідність її значного зниження мінімальна.

Можна виділити три стратегії для лідерів. Перша — перманентна стратегія нападу, що базується на принципі «кращий захист — напад», або — «є тільки два види руху: вперед і назад». Дана стратегія має на увазі позитивне відношення в організації до інноваційної діяльності. Такі лідери прагнуть бути першими при запуску нових технологій, у тому числі радикального характеру, нових товарів і т.д. В тих випадках, коли їх ринкова частка не досягає критичного, з погляду антимонопольного законодавства, значення, вони прагнуть розвиватися швидше за ринок, тим самим, збільшуючи свою ринкову частку.

Друга — стратегія зміцнення і захисту, що припускає створення таких умов, при яких конкурентам було б складно збільшувати ринкову частку за рахунок лідируючої компанії. Стратегія може зажадати:

— збільшення вхідних бар'єрів для новачків за допомогою інтенсифікації рекламних зусиль, поліпшення якості обслуговування, збільшення витрат на НДДКР;

— випуску на ринок товарів під власною торговою маркою, схожих з такими у конкурентів;

— пошуку шляхів збільшення вартості переходу клієнтів організації на товари конкурентів;

— розширення продуктової лінії з метою окупації ринкових сегментів, які можуть зайняти конкуренти;

— підтримку високої конкурентоспроможності продукції;

— розширення виробничого і маркетингового потенціалу з випередженням поточних ринкових потреб з метою блокування менш могутніх конкурентів;

— здійснення значних інвестицій в розвиток технологій;

— здійснення патентування нових суміжних технологій з недостатньо певними перспективами;

— висновки ексклюзивних договорів з постачальниками і дистриб'юторами.

До даної стратегії найбільш часто вдаються організації, що досягли галузевого домінування і не хочуть піддаватися ризику потрапити під дію антимонопольного законодавства, а також організації, які прагнуть одержувати максимальні прибутки саме сьогодні у зв'язку з тим, що довгострокові перспективи галузі або не визначені, або недостатньо привабливі й масштабні інвестиції достатне ризиковані.

Третя — стратегія демонстрації сили, що припускає створення іміджу організації, яка не дарує спроби конкурентів змінити розстановку сил. При реалізації даної стратегії організація робить натяки своїм конкурентам, що у разі їх агресивних дій вони будуть покарані. Така організація оперативно реагує на спроби конкурентів захопити частину її ринкової частки за допомогою ще більшого, ніж у конкурентів зниження ціни, ще більшого посилення рекламних зусиль, ще більших дилерських знижок і т.д.

Стратегії для організацій, що переслідують лідера. Такі організації можуть бути розділені на дві групи — агресори і спокійні послідовники. Перші не задоволені своїм положенням і всіляко прагнуть відвоювати у лідера і у інших галузевих організацій ринкові частки. Другі хочуть зберегти положення, що у них є, будучи задоволеними одержуваними прибутками.

Функціональні стратегії організацій, що займають другі місця, в значній мірі визначається параметрами галузі. В галузях з яскраво вираженими ефектами масштабу у них є лише дві можливості. Перша —

збільшення ринкової частки, друга — відхід з галузі. Перша можливість може реалізовуватися через зниження витрат або за допомогою диференційної стратегії. Відносно малим організаціям практично неможливо утриматися на ринку, де ефекти масштабів є одним з ключових чинників успіху; основні проблеми, з якими вони стикаються — недостатня економія на виробничому і маркетинговому ефектах масштабів, складність завоювання визнання у споживачів, неможливість широко рекламуватися, складнощі в отриманні необхідних капіталів і ін.

У галузях, де ефекти масштабів виражені не так значно, організації можуть вдаватися до цілого ряду стратегій для створення і зміцнення конкурентних переваг:

1) стратегія вакантної ніші, що припускає захоплення достатньо емкої вакантної ніші, здатної забезпечити необхідний обсяг реалізації і перспективи зростання, а також стратегічно відповідної цілям організації;

2) стратегія спеціалізації, що припускає роботу з декількома ретельно відібраними суміжними сегментами;

3) стратегія відмінностей, що припускає створення виключно якісного продукту, що має унікальні властивості;

4) стратегія спокійного поведіння, що припускає роботу в сегментах, де конкуренція слабка або відсутня. При цій стратегії організації звичайно реагують, а не ініціюють;

5) стратегія зростання за допомогою придбань. Організації, що її реалізують, збільшують свою ринкову частку за допомогою злиття і придбань менш сильних конкурентів;

6) стратегія відмінного іміджу, що припускає створення і підтримку значно відмінного від конкурентів іміджу. Це може бути імідж організації з мінімальними цінами, найвищою якістю, якнайкращим після продажним обслуговуванням, оригінальним дизайном товарів і т.д.

Статистика показує, що прибутковість організацій в галузях з незначними ефектами масштабів слабо корелює з їх розмірами.

Стратегії для слабких організацій і організацій в кризовому стані. У організацій, що мають слабку позицію, є декілька стратегічних альтернатив. Перша — оборонна стратегія, застосовна в тих випадках, коли у організації є необхідні фінансові ресурси. Вона може базуватися на зниженні собівартості або на живанні диференційної схеми.

Друга — стратегія агресивного захисту, що має на увазі різні, деколи достатньо радикальні заходи щодо збільшення продажів, підвищення прибутковості і зміцнення конкурентної позиції, наприклад, за допомогою різкого зниження цін, інтенсифікації рекламних зусиль.

Третя — негайного виходу з бізнесу за допомогою продажу або ліквідації.

Четверта — стратегія зняття урожаю, що має на увазі функціонування організації в особливому режимі, що знаходиться між функціонуванням і виходом з бізнесу. При реалізації даної стратегії організація переводить свою ринкову частку у фінансові ресурси. Тут застосовуються достатньо стандартні процедури: витратна частина бюджету скорочується до мінімального рівня, ціни підіймаються, знижуються витрати на просування і збут, знижується якість товарів і після продажного обслуговування, припиняються інвестиції в устаткування, зменшуються витрати на його профілактику, знижується рівень зарплати співробітників і ін. Основна задача цих заходів — максимізувати в короткостроковому періоді отримання фінансових ресурсів.

Існує декілька індикаторів доцільності вживання стратегії зняття урожаю: довгострокові перспективи галузі непривабливі; зниження зусиль по підтримці КП не приведе до різкого падіння продажів; відновлювати бізнес дуже дорого або не вигідно; зберігати ринкову частку організації стає все складніше і дорожче; організація може використовувати одержувані в результаті реалізації фінансові ресурси в більш перспективній для неї сфері; дана сфера бізнесу не є основною в портфелі; дана сфера бізнесу не має важливих стратегічних відповідностей в портфелі.

П'ята — комбіновані зусилля робляться в тих випадках, коли криза особливо серйозна. Комбіновані зусилля припускають реалізацію всіх або частини вище перелічених заходів.

У деяких випадках перед організацією виникає питання: чи зможе вона вижити в умовах, що склалися, і пережити кризу? В таких випадках їй належить вдатися до реалізації стратегії глобальної економії. Можливі причини, що викликають необхідність вживання стратегії глобальної економії наступні: загальноекономічний спад; різке збільшення банківських ставок за кредитами; політична і економічна нестабільність; раптове зниження ринкового попиту; посилювання державного регулювання; внутрішньо організаційна фінансова криза, викликана, наприклад, достроковим відчуженням позикових оборотних коштів або не пролонгацією кредиту.

Найпоширенішою причиною виникнення кризи є неадекватна оцінка перспектив організації, наприклад, завищенні перспективні обсяги реалізації і недооцінка впливу конкурентів. Стратегія може реалізовуватися за допомогою: вживання серйозних внутрішніх заходів з економії з метою скорочення витрат і підвищення ефективності; збільшення валового доходу; виділення слабких елементів портфеля сфер бізнесу для вживання до них стратегії відкачування капіталу або стратегії зняття урожаю; комбінованих зусиль.

Скорочення витрат необхідне для підвищення рентабельності продажів. Крім звичайних заходів щодо скорочення витрат — таких, як скорочення штату, припинення інвестицій і ін., необхідно організувати ретельний контроль за витрачанням швидко ліквідних ресурсів.

Збільшення валового доходу дозволить вирішити питання поточної платоспроможності, що в кризовій ситуації особливо важливе. Воно може здійснюватися за допомогою зниження або збільшення ціни (залежно від цінової еластичності попиту), інтенсифікації зусиль із просування, залучення додаткового торгового персоналу і т.д.

Продаж сфер бізнесу стає актуальним тоді, коли потрібні фінансові ресурси для підтримки певних сфер бізнесу і є можливість продажу частини активів портфеля, наприклад, устаткування, будівель, патентів, запасів і т.д. Найбільш часто помилки при реалізації стратегії глобальної економії, що припускається, є її запізніле вживання [7, с. 64—69].

Стратегії конкуренції на різних етапах життєвого циклу галузі.

Подібно товару, галузь проходить декілька стадій в процесі свого існування: молодість (зародження), зростання, уповільнення зростання, зрілість і занепад.

На стадії молодості ще не завершилося формування закономірностей, за якими функціонуватиме галузь. Технологічні ноу-хау, розроблені новаторськими організаціями, ретельно охороняються. Вхідні бар'єри низькі, тому увійти до галузі можуть як крупні, так і дрібні організації. Параметри ринку, такі, як місткість, структура сегментів, темп зростання і ін., можуть бути оцінені лише експертними методами. Існує невизначеність щодо ефективності тих або інших технологій, уподобань споживачів. Відсутні стандарти і різні організації намагаються знайти «свій шлях» у сфері технологій, просування і збуту. Економія на ефектах масштабів і освоєння не досягнута. Велика вірогідність виникнення складнощів із забезпеченням сировиною і комплектуючими. Найбільшу складність представляє початковий етап організації продажів, оскільки спочатку може бути задіяна лише новаторська частина споживачів, яка складає менше 20% всіх споживачів. Споживачі можуть також чекати появи більш досконалих моделей і відкладати момент здійснення покупки.

Перед організаціями, що починають діяти в молодих галузях, стоять дві найважливіші проблеми: отримання доступу до необхідних для виробництва і збуту ресурсів і визначення механізмів формування конкурентної переваги. Аналіз досвіду фірм, діючих в молодих галузях, дозволяє зробити наступні зауваження. Організація, яка вибрала оптимальну стратегію створення конкурентних переваг, отримує статус першопрохідця, що дає їй переваги перед послідовниками.

Організації слід намагатися захопити саму велику середньостатистичну споживацьку нішу, оскільки її обслуговування дозволить понизити витрати за рахунок ефектів масштабів; при цьому неприпустимо скоювати помилки у сфері прогнозування місцеположення такої ніші, оскільки особливо великий ризик інвестицій в засоби виробництва. Спочатку організації слід надавати особливу увагу формуванню фірмової торгової марки (бренду).

На стадії зростання конкурентна боротьба в основному ведеться за величину ринкової частки. Можна сказати, що при значних темпах приросту місткості ринку галузь як система не є стійкою, тобто знаходиться в не рівноважному стані. Незначні зовнішні і внутрішні обурення можуть викликати значні зміни параметрів системи.

На цій стадії основною стає задача адекватного планування. Якщо організація недооцінить перспективний попит, вона не зможе його задовольнити і, отже, втратить ринкову частку. Якщо ж вона його переоцінить і створить надлишок виробничих потужностей, вона може потерпіти невдачу, викликану неефективними інвестиціями. Особливо актуальна ця задача для галузей чутливих до ступеня завантаження виробничих потужностей.

Саме на цьому етапі відбувається процес формування зв'язків «організація — постачальник» і «організація — споживач»; при цьому конкурентна сила постачальників достатньо велика, оскільки саме вони можуть визначити успіх або невдачу інших галузевих організацій. Тому важливо сформувані міцні довгострокові відносини, що базуються на взаємному довірі і обопільній вигоді. Можливі дії тут — вкладання довгострокових, ексклюзивних договорів з постачальниками і споживачами на вигідних для них умовах.

Найбільшою перешкодою до збереження конкурентної переваги на цій стадії є заспокоєність і відсутність необхідних зусиль у вдосконаленні технології, створенні нових товарів. Організація повинна поспішати скористатися благами ефектів масштабів і освоєння, прагнути закріпити відносини з найважливішими постачальниками, активно розвивати збутову мережу, займатися пошуком нових сегментів споживачів, освоювати нові географічні території. Їй завжди слід пам'ятати про те, що на цій стадії розвитку галузі можливе входження могутніх конкурентів з великими можливостями.

Стадія уповільнення зростання супроводжується зниженням темпу приросту місткості ринку галузевого ринку і зміною характеру конкуренції. Галузеві організації переносять акцент на підвищення якості продукції, сервісного обслуговування, цінову компоненту конкуренції.

У галузі *на стадії зрілості* різко посилюється конкуренція, що викликано, в основному, значним ускладненням процесу залучення но-

вих споживачів. Конкуренція зосереджується на переманюванні клієнтів конкурентів за рахунок надання їм більш вигідних умов. На цій стадії відбувається значне зниження галузевої прибутковості, що також сприяє інтенсифікації конкурентної боротьби.

Галузь *на етапі занепаду* має наступні характерні риси: зниження попиту посилює конкуренцію і ускладнює її форми; збільшується конкурентна сила постачальників; зростає роль ціни і якості в конкурентній боротьбі; зростає складність управління приростом виробничих потужностей; ускладнюється процес створення товарних інновацій; посилюється міжнародна конкуренція; знижується середньо галузева прибутковість; в галузі збільшується кількість покупок компаній, злиття, входжень і виходів з галузі.

На цій стадії організації можуть проводити коректування стратегій, що раніше застосовувалися, наступними можливими способами:

— звуження номенклатури вироблюваної продукції. На цьому етапі зростає роль цінового чинника, тому організації необхідно дістати повного доступу до ефектів масштабів;

— фокусування уваги на технологічних і організаційних інноваціях. Даний підхід може дозволити досягти зниження собівартості за рахунок більш досконалих виробничих і організаційних технологій. Наприклад, японські фірми, зокрема, «Тойота», розробили організаційну технологію «точно в строк», яка дозволила різко підняти ефективність виробництва;

— фокусування уваги на оптимізації витрат виробництва за рахунок кращих закупівельних цін, переходу на менш дорогі комплектуючі і т.д.;

— збільшення продажів вже існуючим клієнтам. На даному етапі збільшення продажів вже існуючим клієнтам організації може виявитися більш переважним в порівнянні із захопленням клієнтів конкурентів;

— покупка організацій-конкурентів за прийнятними цінами. В деяких випадках можна достатньо недорого придбати активи організації, що знаходиться в невідносно поганій ситуації;

— вихід на міжнародні ринки. Найбільш широко поширена помилка при роботі на цьому етапі — небажання визнати факт заходу галузі і необгрунтоване очікування поліпшення [7, с. 69—72].

Стратегії конкуренції у фрагментарних галузях.

Фрагментарними галузями в СУ називаються такі, для яких характерно: відсутність єдиного лідера; велике число невеликих конкурентів. Прикладом фрагментарних галузей можуть служити: пекарні, аптеки, готелі, ресторани, ательє, медичні клініки і ін.

Основні ознаки фрагментарних галузей: відсутність або слабка враженість ефектів масштабу; відносно низькі вхідні бар'єри; розкиданість споживачів по регіонах; висока частка транспортних витрат в структурі витрат; відносна невелика кількість споживачів; високий ступінь проду-

ктової диференціації, заснованої на іміджі; місцеве регіональне регулювання, що робить кожний географічний район унікальним.

У фрагментарних галузях застосовуються наступні види стратегій: розробка і використання стандартних послуг; збільшення споживацької вартості за допомогою інтеграції товарів і послуг; вузька продуктова лінія; обслуговування вузького кола клієнтів; робота в межах вузької географічної території.

Стратегії конкуренції на міжнародних ринках.

Можна виділити декілька причин інтернаціоналізації бізнесу. Серед них такі, як: прагнення знайти нові ринки збуту; бажання знизити собівартість продукції; намір здійснити вертикальну інтеграцію.

На процес інтернаціоналізації роблять вплив різні чинники, наприклад: відмінності у виробничих витратах, що визначаються відмінностями в ставках заробітної платні, податках, вартості енергії, ресурсів і т.д.; коливання обмінних курсів; державне регулювання, що визначається відмінностями в тарифах, квотах, цінах, технічних стандартах, сертифікації, регулюванні вивозу валюти; відмінності в культурах.

Можна виділити декілька типів інтернаціональних стратегій:

— надання ліцензійних прав інофірмам на виробництво і просування продукції у формі ліцензійних угод за допомогою надання права користування патентами; поставок унікальних комплектуючих, технічної документації, технологічного устаткування, інженерного персоналу; надання фірмової торгової марки і ін.;

— виробництво в одній країні і експорт в інші на основі схем генеральної або ексклюзивної дистрибуції, авторизованого дилерства, представництва;

— задоволення специфічних потреб клієнтів в різних країнах, наприклад, поставка спеціальних верстатів і устаткування, хімікатів, програмних продуктів;

— задоволення стандартних потреб у вигляді поставок готової продукції таких галузей, як автомобілебудування, літакобудування, машинобудування, виробництво обчислювальної техніки [7, с. 73—75].

? Завдання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність стратегічних кривих 1-го і 2-го порядку?
2. Яка класифікаційна ознака об'єднує глобальні стратегії? Які стратегії відносяться до цієї групи?
3. Назвіть умови зовнішнього середовища, за яких доцільно використання стратегій мінімізації витрат і диференціації?

4. За яких умов використовуються стратегії інновацій, оперативного регування та фокусування?
5. Яка класифікаційна ознака об'єднує портфельні стратегії? Які стратегії відносяться до цієї групи?
6. Що таке стратегічні відповідності?
7. В чому різниця між зв'язаною і незв'язаною диверсифікацією?
8. Які переваги надає використання стратегії вертикальної інтеграції?
9. Яка класифікаційна ознака об'єднує функціональні стратегії? Які стратегії відносяться до цієї групи?
10. Надайте характеристику наступальним та захисним стратегіям.
11. Які стратегії доцільно використовувати на різних етапах розвитку галузі?
12. Назвіть стратегії конкурентної боротьби для фірм-лідерів, переслідувачів лідерів та аутсайдерів.
13. Назвіть характерні ознаки конкурентних стратегій у фрагментарних галузях.

Завдання для самостійного розв'язання

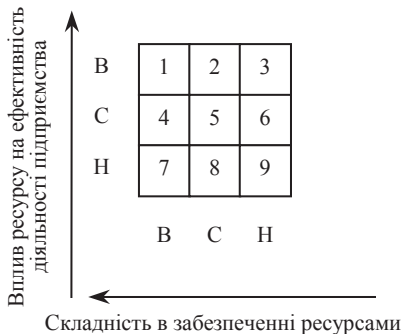
1. У моделі «міцність конкурентної позиції — привабливість галузі» цифрами позначені стратегії. Проставте біля характеристик окремих стратегій відповідні цифри:

		← Привабливість галузі			
		в	с	н	
↑ Міцність конкурентної позиції	в	1	2	3	а) _____ стабілізація;
	с	4	5	6	б) _____ вибіркоче зростання;
	н	7	8	9	в) _____ зростання, інвестування;
					г) _____ збирання врожаю, деінвестування;
					д) _____ ліквідація.

2. Впишіть в кружечки цифри, які відповідають вказаним стратегіям

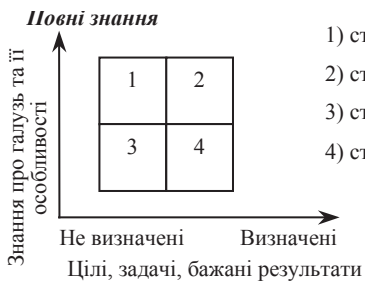
		Увесь ринок		
		1		1) Стратегія диференціації <input type="radio"/>
Стандартна продукція		2	3	2) Стратегія фокусування <input type="radio"/>
	Стандартна продукція	Сегмент ринку	Сегмент ринку	3) Стратегія мінімізації витрат <input type="radio"/>
		Стандартна продукція	Продукція з унікальними властивостями	

3. Визначте які позиції даної матриці відносяться до вказаних зон.



- А) «зона шансу» _____
- Б) «зона попередження» _____
- В) «зона небезпеки» _____

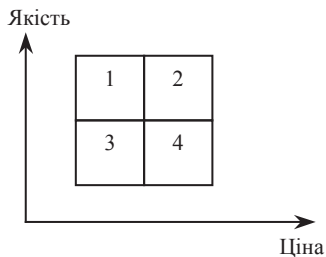
4. Впишіть в кружечки цифри, які характеризують місце вказаних методів побудови стратегії в такій моделі:



- 1) стратегії, створені на основі здорового глузду
- 2) стратегії, створені шляхом компромісу
- 3) стратегії, створені «по надиханню»
- 4) стратегії, створені на основі розрахунків

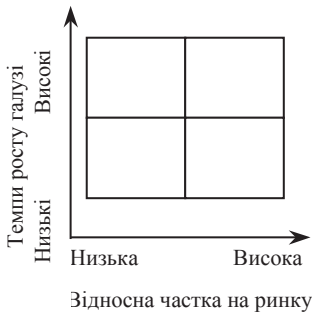
Неповні знання

5. Вкажіть в квадратах цифри, проставлені в моделі Котлера «стратегії завоювання ринків», які відповідають сутності цих стратегій:



- 1) вихід на ринок з новим товаром
- 2) «схопив» і втік
- 3) стандартні масові товари
- 4) ринок супертovarів з орієнтацією на особливих споживачів

6. Заповніть матрицю запропонованими формулюваннями стратегій.



Варіанти можливих стратегій:

1. Інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримки чи збільшення частки на ринку.
2. Зменшення зусиль або продажу.
3. Використання зусиль або продажу стратегічних господарських підрозділів, що зростають, підтримка існуючого становища.
4. Інтенсифікація маркетингових зусиль щодо виходу з ринку.

7. Запропонуйте найбільш оптимальні стратегії для кожної із стадій класичного життєвого циклу галузі

Стадія ЖЦ галузі	Місткість ринку	Характеристики	Можливі стратегії
Зародження	> 0	«правила гри» не сформовані; точно не відома домінантна технологія, параметри ринку і потреби клієнтів, постачальники; відсутні галузеві стандарти, галузеві лідери; майбутнє організації визначається адекватністю вибору стратегії	
Зростання	$\gg 0$	йде формування галузі; основний акцент в конкурентній боротьбі — захоплення ринкової частки; основна складність — планування перспективних обсягів виробництва і виробничих потужностей, боротьба за постачальників	
Уповільнення зростання	> 0	галузь сформувалася; визначилися лідери, послідовники і т. ін.; акцент в конкурентній боротьбі змістився на якість, сервіс, ціни; досягнута економія на ефектах масштабу і освоєння	
Зрілість	$= 0$	знижується галузева прибутковість, конкуренція посилюється і набуває нової форми, оскільки залучення нових споживачів можливе тільки за рахунок переманювання їх у конкурентів	
Занепад	< 0	збільшується конкурентна сила постачальників; зростає роль якості, сервісу, ціни; посилюється міжнародна конкуренція, число операцій із злиття і поглинання організацій росте	

ГЛОСАРІЙ

АДАПТАЦІЯ — це дії стратегічного характеру, які покращують відносини компанії з її оточенням

ВЕРТИКАЛЬНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ передбачає різні і ціни і середній рівень доходу споживачів.

ВИРОБНИЧИЙ ЕФЕКТ МАСШТАБУ передбачає зменшення питомої собівартості продукції до певного значення величини обсягу випуску, потім — зростання, тобто функціональна залежність має мінімум.

ВИРОБНИЧИЙ ЕФЕКТ ОСВОЄННЯ передбачає зменшення питомої собівартості продукції із збільшенням кумулятивного обсягу виробленої продукції у зв'язку з навчанням персоналу, доробкою технологічних процесів і іншими чинниками.

ГАЛУЗЕВИЙ КЛАСТЕР — неформальне співтовариство галузевих і суміжних компаній, що характеризуються здатністю взаємного посилення конкурентних переваг.

ГЕНЕРАЛЬНЕ ПЛАНУВАННЯ є набором дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

ГОРИЗОНТАЛЬНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ передбачає приблизно однакову ціну товару, споживачі якого мають однаковий середній рівень доходу.

ЕКСТРАПОЛЯЦІЯ — поширення встановлених у минулому тенденцій на майбутній період

ЗАДАЧІ — це роботи, серія робіт або частина роботи, які повинні бути виконані заздалегідь встановленим способом і в обумовлені терміни

ІНДЕКС РЕНТАБЕЛЬНОСТІ є відношенням приведених доходів до приведених на цю ж дату інвестиційних витрат.

ІНТЕГРАЛЬНИЙ ЕФЕКТ (NPV) є різницею результатів інвестиційних витрат за період здійснення інвестиційного проекту, приведених до одного, звичайно початкового, року.

КВАЛІТАТИВНІ МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ формальна процедура для отримання узагальненого прогнозу, на основі ранжирування і узагальнення думки експертів Ці процедури ґрунтуються на опитах, тестах, оцінці ефективності продажів і історичних даних, але процес, за допомогою якого виходить прогноз, залишається суб'єктивним.

КВАНТИТАТИВНІ МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ передбачають чітку логіку і зрозумілі математичні операції. До квантитативних процедур прогнозування відносяться методи, засновані на статистичному аналізі, аналізі тимчасових послідовностей.

КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ УСПІХУ — основні чинники-детермінанти успіху в галузі.

КОМПАУНДІНГ — це процес переходу з поточного стану до майбутньої оцінки вартості грошових коштів.

КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА — величина, інтегральна по відношенню до конкурентоспроможності і конкурентного потенціалу, і є в найпростішому випадку їх адитивною функцією з ваговими коефіцієнтами.

КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ — потенційна можливість (поточні передумови) організації зберігати або збільшувати конкурентоспроможність в довгостроковому періоді.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ — здатність організації приносити прибуток на вкладений капітал в короткостроковому періоді не нижче заданої, або перевищення прибутковості в короткостроковому періоді над середньостатистичною прибутковістю у відповідній сфері бізнесу.

КОНЦЕПЦІЯ РУШІЙНИХ СИЛ припускає, що є параметри зовнішнього середовища, зміни яких визначають напрям і інтенсивність галузевих змін.

МАРКЕТИНГОВИЙ ЕФЕКТ МАСШТАБУ передбачає зменшення питомих витрат на просування і збут продукції до певного значення величини обсягу, потім — зростання, тобто функціональна залежність має мінімум.

МАРКЕТИНГОВИЙ ЕФЕКТ ОСВОЄННЯ передбачає зменшення питомої собівартості реалізованої продукції із збільшенням кумулятивного обсягу реалізованої продукції у зв'язку з навчанням персоналу, вдосконаленням процесів просування і збуту.

МЕТОД ДИВЕРСИФІКАЦІЇ дозволяє понизити портфельні ризики за рахунок різноспрямованості інвестицій.

МЕТОД ЛІМІТІВ забезпечує встановлення граничних сум витрат, продажу, кредиту.

МЕТОД РОЗПОДІЛУ РИЗИКІВ передбачає розподіл ризиків між учасниками проекту, щоб зробити відповідальним за ризик учасника, який в змозі краще за всіх розрахувати і контролювати ризики і найстійкішого у фінансовому відношенні, здатного подолати наслідки від дії ризиків.

МЕТОД СТРАХУВАННЯ передбачає створення спеціальних фондів за собів (страхових фондів) і їх використання (розподіл і перерозподіл) для покриття різного роду втрат шляхом виплати страхового відшкодування.

МІСІЯ — чітко виражена причина існування організації на ринку

МОДЕЛЬ «НАЦІОНАЛЬНОГО РОМБА» — конкурентна перевага галузі в рамках держави визначається детермінантами конкурентної переваги країни, які значно впливають один на одного.

НОРМА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ є тією нормою дисконту, при якій величина дисконтованих доходів за певну кількість років стає рівною інвестиційним вкладенням.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА — власна система цінностей організації, сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних чи розроблених певною групою в міру того, як вона вчиться розв'язувати проблеми

адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а отже, передаватися новим членам як правильний спосіб сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем

ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ РИЗИК характеризують небезпека потенційно можливої, вірогідної втрати ресурсів або недоотримання доходів в порівнянні з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів.

ПРОГНОЗ — це науково обґрунтована думка про можливий стан об'єкту (який досліджується) в майбутньому, про альтернативні шляхи й терміни його здійснення.

ПРОГРАМА — це комплекс заходів, направлений на реалізацію вибраної стратегії або стратегічної задачі, збалансований по термінах, виконавцях і ресурсах.

ПРОЕКТ — це вкладення матеріальних, фінансових, людських і інтелектуальних ресурсів в будь-яку справу з метою отримання запланованого результату в певний термін.

ПРОСТА ВІДСОТКОВА СТАВКА передбачає нарахування відсотків в будь-який майбутній рік на незмінну первинну суму.

САМОСТРАХУВАННЯ — створення грошових і натуральних страхових фондів безпосередньо на підприємствах.

СЕГМЕНТУВАННЯ — це визначення груп споживачів, щодо яких необхідно застосування різних конкурентних стратегій.

СКЛАДНА ВІДСОТКОВА СТАВКА передбачає нарахування відсотків починаючи з 2-го року на вже нараховану суму.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ — це таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації жити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

СТРАТЕГІЧНІ ВІДПОВІДНОСТІ — це схожі статті витрат в структурах витрат різних організацій, що належать одному портфелю сфер бізнесу, які можуть трансформуватися одна в одну.

СТРАТЕГІЧНИЙ БАЛАНС передбачає баланс зусиль компанії в кожній зі сфер бізнесу в залежності від стадії їхнього життєвого циклу.

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН — програма, яка спрямовує діяльність фірми протягом тривалого періоду часу та враховує те, що конфліктне і постійно змінюване ділове й соціальне середовище робить постійні коректування неминучими.

СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ заснована на виробництві широкої номенклатури товарів одного функціонального призначення і дозволяє організації обслуговувати більшу кількість споживачів з різними потребами.

СТРАТЕГІЯ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ передбачає зміцнення її конкурентного потенціалу за рахунок ослаблення конкурентної сили постачальників і споживачів.

СТРАТЕГІЯ ВІДКАЧУВАННЯ КАПІТАЛУ І ЛІКВІДАЦІЇ передбачає припинення діяльності раніше привабливої сфери бізнесу в рамках портфеля якщо вона перестає приносити необхідний прибуток при змінах в зовнішньому або внутрішньому середовищі.

СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ припускає включення в портфель сфер бізнесу організації нових сфер бізнесу за допомогою: придбання організації; створення організацій «з нуля»; створення спільних організацій.

СТРАТЕГІЯ ЗВ'ЯЗАНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ припускає наявність істотних стратегічних відповідностей між сферами бізнесу, що в нього входять.

СТРАТЕГІЯ ЗМІНИ КУРСУ І РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ передбачає поліпшення ефективності функціонування портфеля в цілому або зберегти його існування.

СТРАТЕГІЯ «ЗНЯТТЯ УРОЖАЮ» має на увазі функціонування організації в особливому режимі, що знаходиться між функціонуванням і виходом з бізнесу. При реалізації даної стратегії організація переводить свою ринкову частку у фінансові ресурси.

СТРАТЕГІЯ ЗРОСТАННЯ має на увазі щорічне значне підвищення рівня коротко- і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року.

СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙ припускає отримання конкурентних переваг за допомогою створення принципово нових товарів або технологій, або задоволення існуючих усвідомлених або неусвідомлених потреб новим способом.

СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ припускає функціонування диверсифікованого портфелю на безлічі національних ринків.

СТРАТЕГІЯ МІНІМІЗАЦІЇ ВИТРАТ передбачає встановлення оптимального значення обсягу виробництва (виробничий ефект масштабу) просування і збуту (маркетинговий ефект масштабу).

СТРАТЕГІЯ НЕЗВ'ЯЗАНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ базується на зниженні ризику в цілому, сфери бізнесу, що знаходяться в їх портфелі, мають між собою слабкі стратегічні відповідності.

СТРАТЕГІЯ ОБМЕЖЕНОГО ЗРОСТАННЯ передбачає встановлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції.

СТРАТЕГІЯ ОПЕРАТИВНОГО РЕАГУВАННЯ припускає досягнення успіху за допомогою швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

СТРАТЕГІЯ СКОРОЧЕННЯ передбачає встановлення рівня переслідуваних цілей нижче досягнутого у минулому.

СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ — це логічні взаємостосунки рівнів управління, що дозволяють досягти цілі організації

СТРАТЕГІЯ ФОКУСУВАННЯ припускає обслуговування вузького сегменту споживачів, що характеризується особливими потребами.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ — це управлінська діяльність, спрямована на класифікацію ризиків, ідентифікацію, їх аналіз і оцінку, розробку шляхів захисту від ризику.

ХЕДЖУВАННЯ — ефективний спосіб зниження ризику несприятливої зміни цінової кон'юнктури за допомогою покупки термінових контрактів (ф'ючерсів і опціонів).

ЦІНА КАПІТАЛУ — відношення суми платежів за використання фінансових ресурсів до загального обсягу цих ресурсів (виражене у відсотках).

SWOT-АНАЛІЗ — аналізу сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз зовнішнього середовища. Результати даного аналізу можуть застосовуватися при оцінці КС, КП і круга стратегічних питань, що стоять перед організацією.

КОНТРОЛЬНИЙ ТЕСТ З ДИСЦИПЛІНИ

1. Для епохи масового виробництва ідеологія управління ґрунтувалася на:
 - A. Екстраполяції поточних тенденцій.
 - B. Довгостроковому плануванні.
 - C. Тактичному плануванні.
 - D. Стратегічному управлінні.
2. Для епохи масового збуту ідеологія управління ґрунтувалася на:
 - A. Екстраполяції поточних тенденцій.
 - B. Довгостроковому плануванні.
 - C. Тактичному плануванні.
 - D. Стратегічному управлінні.
3. Для постіндустріальної епохи ідеологія управління ґрунтується на:
 - A. Екстраполяції поточних тенденцій.
 - B. Довгостроковому плануванні.
 - C. Тактичному плануванні.
 - D. Стратегічному управлінні.
4. Ідеологія довгострокового управління прийнятна у випадках..
 - A. Коли майбутнє може бути передбачено шляхом екстраполяції тенденцій.
 - B. При підвищеній нестабільності чинників зовнішнього середовища і їх невизначеності в часі.
 - C. При появі нових технологій або вдосконаленні існуючих.
 - D. Немає правильних відповідей.
5. Процес СУ починається з.
 - A. Розробки стратегічних цілей.
 - B. Оцінки ефективності стратегій.
 - C. Аналізу зовнішніх чинників.
 - D. Визначення бізнесу і місії організації.
6. Складовою системи управління, для якої майбутнє — це повторення минулого, є:
 - A. Фінансовий контроль.

- V. Складання поточних бюджетів.
 - C. Вибір стратегічних позицій.
 - D. Управління на основі ранжирування стратегічних завдань.
7. Складовою системи управління, за якою майбутнє передбачається шляхом екстраполяції, є:
- A. Фінансовий контроль.
 - V. Складання поточних бюджетів.
 - C. Вибір стратегічних позицій.
 - D. Управління на основі ранжирування стратегічних завдань.
8. Складовою системи управління, за якою передбачаються тільки проблеми і нові можливості, є:
- A. Фінансовий контроль.
 - V. Складання поточних бюджетів.
 - C. Вибір стратегічних позицій.
 - D. Управління на основі ранжирування стратегічних завдань.
9. Складовою системи управління, за якою частково передбачаються слабкі сигнали із зовнішнього середовища фірми та несподівані зміни, є:
- A. Фінансовий контроль.
 - V. Складання поточних бюджетів.
 - C. Вибір стратегічних позицій.
 - D. Управління на основі ранжирування стратегічних завдань.
10. Основне джерело виникнення невизначеності — це...
- A. Науково-технічний прогрес, що приводить до прискорення економічних процесів.
 - V. Рівень конкуренції.
 - C. Регульовальна функція держави.
 - D. Зміна смаків та очікувань споживачів.
11. Основне призначення довгострокового управління — це...
- A. Максимізація прибутку.
 - V. Максимізація прибутку з урахуванням інтересів соціуму.
 - C. Досягнення організацією позиції лідера на ринку.
 - D. Забезпечення тривалого існування фірми на ринку.
12. Основне призначення стратегічного управління — це...
- A. Максимізація прибутку.
 - V. Максимізація прибутку з урахуванням інтересів соціуму.

- C. Досягнення організацією позиції лідера на ринку.
D. Забезпечення тривалого існування фірми на ринку.
13. Основний спосіб досягнення головної мети при використанні довгострокового управління — це...
A. Оптимізація використання внутрішніх ресурсів.
B. Встановлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним оточенням.
C. Перманентна стратегія нападу.
D. Стратегія загальної економії.
14. Основний спосіб досягнення головної мети при використанні стратегічного управління — це...
A. Оптимізація використання внутрішніх ресурсів.
B. Встановлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним оточенням.
C. Перманентна стратегія нападу.
D. Стратегія загальної економії.
15. При використанні технології довгострокового управління персонал — це...
A. Один з ресурсів організації.
B. Найважливіший ресурс організації.
C. Мало вагомий чинник у досягненні головної мети.
D. Головний чинник виникнення кризових явищ в організації.
16. При використанні технології стратегічного управління персонал — це...
A. Один з ресурсів організації.
B. Найважливіший ресурс організації.
C. Мало вагомий чинник у досягненні головної мети.
D. Головний чинник виникнення кризових явищ в організації.
17. Модель «національного ромба» служить для:
A. Оцінки конкурентних переваг галузей, закономірності їх виникнення, розвитку і занепаду.
B. Оцінки конкурентної позиції організації.
C. Оцінки рівня конкуренції в галузі.
D. Визначення стадії життєвого циклу, на якому знаходиться галузь.
18. «Галузевий кластер» — це...
A. Спільність галузевих організацій, що виготовляють однотипну продукцію.

- В. Неформальне співтовариство галузевих і суміжних компаній, що характеризуються здатністю взаємного посилення конкурентних переваг.
С. Формальне співтовариство галузевих і суміжних компаній, що характеризуються здатністю взаємного посилення конкурентних переваг.
D. Декілька організацій з високими значеннями конкурентних переваг.
19. Концепція рушійних сил розвитку галузі припускає:
A. Наявність параметрів зовнішнього середовища, зміни яких визначають напрям і інтенсивність галузевих змін.
B. Необхідність пошуку ефективних інструментів галузевого прогнозування.
C. Опис її поточного стану.
D. Необхідність регулярних продуктових інновацій.
20. Закінчіть наведений перелік складових моделі п'яти сил конкуренції за теорією М. Портера: потенційні конкуренти, постачальники ресурсів, споживачі, конкурентні стратегії,.....
A. Держава.
B. Профспілки.
C. Товари-замінники.
D. Трудовий колектив.
21. Що характеризує система взаємовідносин між: потенційними конкурентами, споживачами, постачальниками, конкурентами, товарами-замінниками (за М. Портером)?
A. Обсяги виробництва.
B. Рівень конкуренції.
C. Складність, процесу менеджменту.
D. Особливості технологічних процесів.
22. До чинників, що визначають ступінь галузевої привабливості відносяться...
A. Перспективи галузевого зростання.
B. Зміни в питомих витратах і ефективності.
C. Зміни в державному регулюванні.
D. Управлінські інновації.
23. До рушійних сил розвитку галузі відносяться:
A. Зміни в державному регулюванні.
B. Посилення або ослаблення інтенсивності галузевої конкуренції.

- C. Ступінь невизначеності і ризику щодо майбутнього галузі.
D. Вид вертикальної інтеграції (пряма, зворотна).
24. Зовнішнє середовище для організації — це...
A. Економічні умови, споживачі, профспілки, урядові акти, законодавство, конкуренти, суспільні погляди, техніка і технологія.
B. Люди, капітал, матеріали, технологія і інформація.
C. Суспільство, в якому працює організація.
D. Світове господарство.
25. До основних економічних показників галузі відноситися:
A. Місткість ринку.
B. Вірогідність входження, виходу з галузі крупних організацій.
C. Управлінські інновації.
D. Розповсюдження ноу-хау.
26. БКГ-матриця застосовується для.
A. Оптимізації структури портфеля, виходячи із зайнятої частки ринку і темпу зростання ринку кожної сфери бізнесу.
B. Визначення пріоритетності інвестування сфер бізнесу.
C. Оптимізації портфеля сфер бізнесу за параметром «стадія життєвого циклу галузі».
D. Оптимізації цінової політики.
27. Матриця «Дженерал Електрик» застосовується для.
A. Оптимізації структури портфеля, виходячи із зайнятої частки ринку і темпу зростання ринку кожної сфери бізнесу.
B. Визначення пріоритетності інвестування сфер бізнесу.
C. Оптимізації портфеля сфер бізнесу за параметром «стадія життєвого циклу галузі».
D. Оптимізації цінової політики.
28. Матриця Хофера застосовується для.
A. Оптимізації структури портфеля, виходячи із зайнятої частки ринку і темпу зростання ринку кожної сфери бізнесу.
B. Визначення пріоритетності інвестування сфер бізнесу.
C. Оптимізації портфеля сфер бізнесу за параметром «стадія життєвого циклу галузі».
D. Оптимізації цінової політики.
29. Внутрішнє середовище для організації — це...
A. Економічні умови, споживачі, профспілки, урядові акти, законодавство, конкуренти, суспільні погляди, техніка і технологія.

- В. Люди, капітал, матеріали, технологія і інформація.
С. Суспільство, в якому працює організація.
D. Світове господарство.
30. Класифікація технологій за Джоан Вудворд містить наступні види:
А. Одиначне, дрібносерійне або індивідуальне виробництво; масове або багатосерійне виробництво; безперервне виробництво.
В. Багатоцанкові технології; посередницькі технології; інтенсивні технології.
С. Інноваційні; покращуючі технології; технології розвитку.
D. Багатоопераційні та конвеєрні технології.
31. Класифікація технологій Джеймса Томпсона містить наступні види:
А. Одиначне, дрібносерійне або індивідуальне виробництво; масове або багатосерійне виробництво; безперервне виробництво.
В. Багатоцанкові технології; посередницькі технології; інтенсивні технології.
С. Інноваційні; покращуючі технології; технології розвитку.
D. Багатоопераційні та конвеєрні технології.
32. Конкурентоспроможність — це:
А. Здатність організації приносити прибуток на вкладений капітал в короткостроковому періоді.
В. Сукупність параметрів, що визначають можливість і здатність організації ефективно функціонувати на ринку в перспективі.
С. Здатність організації вести конкурентну боротьбу.
D. Здатність організації збільшити частку ринку, яку вона обслуговує.
33. Конкурентний потенціал — це:
А. Здатність організації приносити прибуток на вкладений капітал в короткостроковому періоді.
В. Сукупність параметрів, що визначають можливість і здатність організації ефективно функціонувати на ринку в перспективі.
С. Здатність організації вести конкурентну боротьбу.
D. Здатність організації збільшити частку ринку, яку вона обслуговує.
34. Для чого використовується модель п'яти сил конкуренції М. Портера?
А. Для аналізу конкуренції в галузі.
В. Для аналізу конкуренції на національному ринку.
С. Для аналізу конкуренції на світовому ринку.
D. Всі відповіді вірні.

35. Конкуренція з боку товарів-замінників виникає...
- A. У боротьбі за ринкову частку.
 - B. Коли продукція, що виготовляє організація, має схоже функціональне призначення з продукцією, яку виготовляють інші організації з цієї або іншої галузі.
 - C. Коли є вірогідність, що організації з інших галузей можуть увійти до даної.
 - D. При визначенні параметрів попиту.
36. Конкуренція з боку потенційних конкурентів виникає...
- A. У боротьбі за ринкову частку.
 - B. Коли продукція, що виготовляє організація, має схоже функціональне призначення з продукцією, яку виготовляють інші організації з цієї або іншої галузі.
 - C. Коли є вірогідність, що організації з інших галузей можуть увійти до даної.
 - D. При визначенні параметрів попиту.
37. Інтенсивність конкуренції залежить від...
- A. Державного регулювання.
 - B. Темпу розвитку ринку.
 - C. Рівню розвитку технологій в країні.
 - D. Інноваційності виробництва.
38. Інтенсивність конкуренції тим вище, чим...
- A. Повільніше розвивається ринок.
 - B. Скоріше розвивається ринок.
 - C. Більша місткість ринку.
 - D. Менша місткість ринку.
39. Інтенсивність конкуренції тим вище, чим...
- A. Менша схильність товару до диференціації.
 - B. Більша схильність товару до диференціації.
 - C. Більше обсяги виробництва.
 - D. Менше обсяги виробництва.
40. Інтенсивність конкуренції тим вище, чим...
- A. Вища вартість виходу з бізнесу.
 - B. Нижча вартість виходу з бізнесу.
 - C. Більша частка крупних фірм, що працюють в даній галузі.
 - D. Менша частка крупних фірм, що працюють в даній галузі.

41. До числа кінцевих споживачів товарів та послуг відносяться...
- A. Окремі особи (індивідуальні споживачі), сім'ї і домашні господарства.
 - B. Фірми-виробники промислової продукції.
 - C. Підприємства оптової і роздрібною торгівлі.
 - D. Фінансові установи.
42. Поведінка кінцевих споживачів залежить від...
- A. Належності до певної соціальної верстви суспільного класу.
 - B. Економічних умов, стану законодавства, нтп.
 - C. Місії, цілей, завдань, стратегії, методів роботи.
 - D. Рівня освіти, службового стану, типу особистості, професіоналізму.
43. Поведінка покупців промислових товарів залежить від...
- A. Культури споживання.
 - B. Належності до певної соціальної верстви суспільного класу.
 - C. Психології споживача.
 - D. Економічних умов, стану законодавства, нтп.
44. У контексті розробки стратегії сегментування — це...
- A. Визначення груп споживачів, до яких необхідно застосовувати різні конкурентні стратегії.
 - B. Оцінка важливості (значущості) мотивів.
 - C. Індивідуальні і групові інтерв'ю.
 - D. Аналіз споживчих вигод, робота з ініціативними користувачами, дослідження способу життя людей тощо.
45. Виявити незадоволені потреби можна за допомогою таких методів:
- A. Аналіз споживчих вигод, робота з ініціативними користувачами, дослідження способу життя людей тощо.
 - B. Дослідження у фокус-групах.
 - C. Розгляд конкурентних купівельних ситуацій.
 - D. Опитування споживачів у магазині чи вдома.
46. Сутність ключових чинників успіху в галузі виявляється у...
- A. Їхньому впливі на якість продукції.
 - B. Їхньому впливі на обсяги продаж.
 - C. Їхньому впливі на імідж організації.
 - D. Їхньому впливі на конкурентні переваги організації в галузі.

47. До технологічних ключових чинників успіху відноситься:
- A. Здатність до виробничої інноваційної діяльності.
 - B. Добре підготовлений торговий персонал.
 - C. Приваблива упаковка.
 - D. Повне використання виробничого ефекту масштабу і ефекту освоєння.
48. До виробничих ключових чинників успіху відноситься:
- A. Повне використання виробничого ефекту масштабу і ефекту освоєння.
 - B. Добре підготовлений торговий персонал.
 - C. Уміння бістро реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.
 - D. Уміння захищати інтелектуальну власність.
49. До маркетингових ключових чинників успіху відноситься:
- A. Здатність до продуктової інноваційної діяльності.
 - B. Високий рівень післяпродажного обслуговування.
 - C. Висока якість виробництва.
 - D. Висока продуктивність праці.
50. До управлінських ключових чинників успіху відноситься:
- A. Найвищий професійний рівень.
 - B. Можливість впровадження процесних інновацій.
 - C. Необхідна виробнича гнучкість.
 - D. Доступ до фінансових ресурсів.
51. Ознаками сили в конкурентній позиції фірми є...
- A. Послідовна або відмітна стратегія.
 - B. Висока собівартість.
 - C. Відсутність інновацій.
 - D. Зростання доходів нижче середнього.
52. Ознаками слабкості в конкурентній позиції фірми є...
- A. Відсутність чіткої стратегії.
 - B. Велика частка ринку.
 - C. Концентрація на швидкокорослих ринкових сегментах.
 - D. Технологічні і інноваційні здібності вище середнього.
53. Переваги постачальників оцінюють за такими показниками:
- A. Репутація, надійність, дотримання термінів, рівень ціни на продукцію.

- В. Обсяги продажів, рентабельність.
С. Конкурентна позиція на ринку сировини.
D. Форма власності та організаційно-правова форма підприємства.
54. До якої групи методів належить метод «SWOT-аналізу»?
A. Методи мотивації.
B. Методи менеджменту.
C. Методи стратегічного позиціонування.
D. Методи планування.
55. Які параметри підлягають співставленню в процесі SWOT-аналізу:
A. Сильні та слабкі сторони підприємства, загрози та особливості зовнішнього середовища.
B. Сильні та слабкі характеристики зовнішнього оточення, його динамічність та складність.
C. Невизначеність, складність, динамічність, взаємопов'язаність зовнішнього оточення.
D. Сильні та слабкі сторони підприємства, загрози та можливості зовнішнього оточення.
56. Під поняттям прогноз розуміється...
A. Науково обґрунтована думка про можливий стан об'єкту в майбутньому.
B. Розробка сценарію можливих дій.
C. Планування діяльності фірми.
D. Урахування потенційних загроз та можливостей.
57. Квантитативні процедури прогнозування передбачають:
A. Статистичний аналіз, аналіз тимчасових послідовностей.
B. Опитування експертів, тестування, експертну оцінку ефективності продажів і історичних даних.
C. Відтворювання основних фондів, використання і оплату трудових ресурсів.
D. Зіставлення витрат на виробництво продукції з кінцевим виробничим результатом.
58. Квалітативні процедури прогнозування передбачають:
A. Статистичний аналіз, аналіз тимчасових послідовностей.
B. Опитування експертів, тестування, експертну оцінку ефективності продажів і історичних даних.

- C. Відтворювання основних фондів, використання і оплату трудових ресурсів.
D. Зіставлення витрат на виробництво продукції з кінцевим виробничим результатом.
59. Місія організації повинна містити...
A. Визначення очікуваного прибутку.
B. Визначення основних споживачів, їх потреб та методів задоволення цих потреб.
C. Визначення конкурентних переваг організації.
D. Визначення розмірів та форми власності підприємства.
60. Цілі організації повинні бути...
A. Конкретними і вимірними, орієнтованими в часі, досяжними та взаємно підтримувати одна одну.
B. Більшими ніж в минулому періоді.
C. Зрозумілими для виконавців.
D. Доцільними та своєчасними.
61. Для стратегії обмеженого зростання характерне...
A. Встановлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції.
B. Щорічне значне підвищення рівня коротко- і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року.
C. Встановлення цілей, рівень яких нижче досягнутого у минулому.
D. Одночасне підвищення рівня одних цілей та зменшення рівня інших.
62. Для стратегії інтенсивного зростання характерне...
A. Встановлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції.
B. Щорічне значне підвищення рівня коротко- і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року.
C. Встановлення цілей, рівень яких нижче досягнутого у минулому.
D. Одночасне підвищення рівня одних цілей та зменшення рівня інших.
63. Для стратегії скорочення характерне...
A. Встановлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції.

- V. Щорічне значне підвищення рівня коротко- і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року.
C. Встановлення цілей, рівень яких нижче досягнутого у минулому.
D. Одночасне підвищення рівня одних цілей та зменшення рівня інших.
64. Для стратегії комбінування характерне...
A. Встановлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції.
B. Щорічне значне підвищення рівня коротко- і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року.
C. Встановлення цілей, рівень яких нижче досягнутого у минулому.
D. Одночасне підвищення рівня одних цілей та зменшення рівня інших.
65. За формування стратегії на корпоративному рівні відповідають...
A. Керівники вищого рангу, інші ключові менеджери.
B. Генеральні директори або керівники підрозділів.
C. Керівники середньої ланки.
D. Керівники функціональних служб, відділів, виробничих підрозділів.
66. За формування ділової стратегії відповідають...
A. Керівники вищого рангу, інші ключові менеджери.
B. Генеральні директори або керівники підрозділів.
C. Керівники середньої ланки.
D. Керівники функціональних служб, відділів, виробничих підрозділів.
67. За формування функціональної стратегії відповідають...
A. Керівники вищого рангу, інші ключові менеджери.
B. Генеральні директори або керівники підрозділів.
C. Керівники середньої ланки.
D. Керівники функціональних служб, відділів, виробничих підрозділів.
68. За формування виробничої стратегії відповідають...
A. Керівники вищого рангу, інші ключові менеджери.
B. Генеральні директори або керівники підрозділів.
C. Керівники середньої ланки.
D. Керівники функціональних служб, відділів, виробничих підрозділів.

69. Корпоративна стратегія є...

А. Загальним планом управління для диверсифікованої компанії.

В. Певними кроками і заходами, які керівництво вважає за доцільне здійснити, з огляду на конкуренцію, економічні й ринкові фактори, демографію і запити покупців, нові законопроекти і правові вимоги, а також інші важливі зовнішні фактори.

С. Конкретизацією окремих деталей в загальному плані розвитку компанії за рахунок визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків забезпечення управління окремими підрозділами бізнесу.

Д. Планом здійснення певних дій з керівництва ключовими центрами розподілу при розв'язанні щоденних завдань, що мають стратегічну важливість.

70. Ділова стратегія є...

А. Загальним планом управління для диверсифікованої компанії.

В. Певними кроками і заходами, які керівництво вважає за доцільне здійснити, з огляду на конкуренцію, економічні й ринкові фактори, демографію і запити покупців, нові законопроекти і правові вимоги, а також інші важливі зовнішні фактори.

С. Конкретизацією окремих деталей в загальному плані розвитку компанії за рахунок визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків забезпечення управління окремими підрозділами бізнесу.

Д. Планом здійснення певних дій з керівництва ключовими центрами розподілу при розв'язанні щоденних завдань, що мають стратегічну важливість.

71. Функціональна стратегія є...

А. Загальним планом управління для диверсифікованої компанії.

В. Певними кроками і заходами, які керівництво вважає за доцільне здійснити, з огляду на конкуренцію, економічні й ринкові фактори, демографію і запити покупців, нові законопроекти і правові вимоги, а також інші важливі зовнішні фактори.

С. Конкретизацією окремих деталей в загальному плані розвитку компанії за рахунок визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків забезпечення управління окремими підрозділами бізнесу.

Д. Планом здійснення певних дій з керівництва ключовими центрами розподілу при розв'язанні щоденних завдань, що мають стратегічну важливість.

72. Виробнича стратегія є...
- A. Загальним планом управління для диверсифікованої компанії.
 - B. Певними кроками і заходами, які керівництво вважає за доцільне здійснити, з огляду на конкуренцію, економічні й ринкові фактори, демографію і запити покупців, нові законопроекти і правові вимоги, а також інші важливі зовнішні фактори.
 - C. Конкретизацією окремих деталей в загальному плані розвитку компанії за рахунок визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків забезпечення управління окремими підрозділами бізнесу.
 - D. Планом здійснення певних дій з керівництва ключовими центрами розподілу при розв'язанні щоденних завдань, що мають стратегічну важливість.
73. Елементом системи СУ не є:
- A. Стратег-лідер і адекватна структура.
 - B. Адекватна структура і адекватна культура.
 - C. Методологія СУ і система відбору персоналу.
 - D. Стратегічний набір і стратегічна база даних.
74. До переваг функціональної організаційної структури відноситься:
- A. Можливість хорошої адаптації корпоративної стратегії до умов окремих географічних регіонів.
 - B. Ефективне досягнення ефектів масштабів і освоєння на базі функціональних розмежувань.
 - C. Достатньо велика вірогідність виникнення конкуренції і конфліктів між функціональними підрозділами.
 - D. Покладає основну відповідальність за ефективність на розподіл виконавської влади.
75. До недоліків функціональної організаційної структури відноситься:
- A. Складність координації різних функціональних підрозділів.
 - B. При недостатній координації можливе виникнення дублюючих робіт, що знижують віддачу від стратегічних відповідностей.
 - C. Ефективність централізованого контролю за досягненням результатів стратегії.
 - D. Висока якість управління операціями у відносно стабільних (рутинних) сфер бізнесу.
76. До переваг регіональної структури відноситься:
- A. Можливість хорошої адаптації корпоративної стратегії до умов окремих географічних регіонів.

- V. При недостатній координації можливе виникнення дублюючих робіт, що знижують віддачу від стратегічних відповідностей.
- C. Надає можливість президенту займатися корпоративним стратегічним управлінням.
- D. Складна в управлінні.
77. До недоліків регіональної структури відносяться:
- A. Складність збереження єдиного іміджу організації в тих випадках, коли територіальні керівники мають зайву свободу у формуванні стратегії.
- B. Делегування відповідальності за отримання прибутку на низькі управлінські рівні.
- C. Добра координація усередині регіональних підрозділів.
- D. Може виникати конкуренція між сферами бізнесу за загально корпоративні ресурси.
78. До переваг децентралізованої організаційної структури відносяться:
- A. Проблема адекватного розмежування централізованої і децентралізованої діяльності.
- B. В ній може виникати конкуренція між сферами бізнесу за загально корпоративні ресурси.
- C. Чітко визначена відповідальність менеджерів сфер бізнесу за отримання прибутку.
- D. Єдине правильне рішення для крупних, широко диверсифікованих компаній.
79. До недоліків децентралізованої організаційної структури відносяться:
- A. Децентралізація і делегування повноважень.
- B. Можливість для президента займатися корпоративним стратегічним управлінням.
- C. Складна в управлінні.
- D. Можливе дублювання діяльності, що викликає зростання витрат.
80. До переваг структури стратегічних груп відносяться:
- A. Сприяння кооперації між підрозділами.
- B. Достойнства структури виявляються тільки тоді, коли стратегічні групи сформовані на підставі критерію стратегічних відповідностей, а не на основі зручності управління ними.
- C. Може сприяти зайвій бюрократії і перешкоджати інноваціям.
- D. Надання можливості президенту займатися корпоративним стратегічним управлінням.

81. До недоліків структури стратегічних груп відносяться:
- A. Вимога розробки виключно чітких процедур і посадових обов'язків.
 - B. Розв'язання задачі максимального використання стратегічних відповідностей в організації.
 - C. Чіткий розподіл повноважень.
 - D. Складність в управлінні.
82. До переваг матричної структури відносяться:
- A. Надання щодо рівних прав суб'єктам у внутрішньо фірмовій конкуренції за ресурси і увагу.
 - B. Надання можливості президенту займатися корпоративним стратегічним управлінням.
 - C. Складність в управлінні.
 - D. Трудність визначення і підтримки адекватного балансу між двома лініями управління.
83. До недоліків матричної структури відносяться:
- A. Необхідність розробки виключно чітких процедур і посадових обов'язків.
 - B. Дозволяє ефективно використовувати стратегічних відповідностей.
 - C. Об'єктивно сприяє кооперації між підрозділами.
 - D. Може сприяти зайвій бюрократії і перешкоджати інноваціям.
84. Внутрішні мережі дозволяють досягти...
- A. Конкурентної переваги за допомогою створення системи вільного підприємництва в межах великих організацій.
 - B. Виконання значної частини робіт підрядчикам, які можуть не належати основній компанії.
 - C. Залучення зовнішніх незалежних розробників, виробників, постачальників, дистриб'юторів при цьому організація є «ядром» цієї мережі.
 - D. Значної економії ресурсів.
85. Стабільні мережі дозволяють досягати.
- A. Конкурентної переваги за допомогою створення системи вільного підприємництва в межах великих організацій.
 - B. Виконання значної частини робіт підрядчикам, які можуть не належати основній компанії.
 - C. Залучення зовнішніх незалежних розробників, виробників, постачальників, дистриб'юторів при цьому організація є «ядром» цієї мережі.
 - D. Значної економії ресурсів.

86. Динамічні мережі дозволяють досягати.
- A. Конкурентної переваги за допомогою створення системи вільного підприємництва в межах великих організацій.
 - B. Виконання значної частини робіт підрядчикам, які можуть не належати основній компанії.
 - C. Залучення зовнішніх незалежних розробників, виробників, постачальників, дистриб'юторів при цьому організація є «ядром» цієї мережі.
 - D. Значної економії ресурсів.
87. До характеристик стратегічної зони господарювання відноситься:
- A. Чітко виражена спеціалізація, свої конкуренти, ринки і т. ін.
 - B. Централізована організаційна структура.
 - C. Окрема організаційна культура.
 - D. Певна форма влади.
88. Корпоративна культура визначається:
- A. Стилем відносин між співробітниками і, зокрема, між керівниками і підлеглими, що в значній мірі формують моральну атмосферу.
 - B. Рівнем прибутковості.
 - C. Співвідношенням основних і обігових активів.
 - D. Зовнішньою політикою конкурентів.
89. Причинами індивідуального опору змінам є:
- A. Страх втратити положення, владу, неформальні зв'язки і т. ін.
 - B. Негативне ставлення підлеглих до керівника.
 - C. Наявність груп і коаліцій зі своїми власними політичними інтересами.
 - D. Національний менталітет.
90. До особливостей стратегічної інформації відноситься:
- A. Орієнтація не стільки «в середину» організації, скільки на її зовнішнє і проміжнє середовище.
 - B. Велика вірогідність суб'єктивного тлумачення інформативних показників.
 - C. Не значний обсяг інформації.
 - D. Вузька спрямованість при використуванні.
91. База стратегічних даних містить:
- A. Інформацію про зовнішні і внутрішні чинники впливу на діяльність організації.

- V. Інформацію про діяльність конкурентів.
C. Інформацію про постачальників.
D. Інформацію про фінансово-економічні показники діяльності організації.
92. Для опису організації використовуються такі блоки інформації:
A. Загальні відомості про організацію, документообіг; фінансова і кадрова політика, технологічне забезпечення процесів управління.
B. Правове поле, в якому працює організація.
C. Конкурентна позиція організації та прогнози щодо її зміни.
D. Штатний розклад підрозділів, асортимент продукції і поточні прайс-листи.
93. Стратегічний моніторинг — це...
A. Комплексна система стратегічних досліджень, яка призначена для нагляду, аналізу і оцінки середовища.
B. Інформаційна система стратегічного управління.
C. Формування БСД одночасно з розробкою і використанням інформаційно-управлінських систем.
D. Оцінка ефективності діяльності підприємства на ринку.
94. Інформаційна система управління надає можливість...
A. Накопичувати інформацію про минуле й сьогодення.
B. Усунути чинники невизначеності та ризику.
C. Змінити ступінь впливу зовнішніх чинників.
D. Отримати певні конкурентні переваги.
95. До характерних рис організацій, що функціонували в минулому, належить...
A. Відносна невелика кількість керівників, практична відсутність керівників середньої ланки.
B. Чітко обкреслені управлінські групи, управлінська робота чітко сприймається і відділяється від не управлінської діяльності.
C. Велика кількість людей, здатних приймати важливі для організації рішення.
D. Упор на колективну роботу і раціональність.
96. До характерних рис сучасних організацій належить...
A. Упор на колективну роботу і раціональність.
B. Управлінська робота не відділяється від не управлінської діяльності.

- C. Мала кількість людей, здатних приймати важливі для організації рішення.
- D. Заняття керівних постів в організації по праву народження.
97. Культура Влади, або культура Зевса передбачає...
- A. Одноособове розпорядження всіма ресурсами організації, тверду ієрархічну структуру, особиста відданість персоналу.
- B. Спеціалізацію підрозділів і строгий функціональний розподіл ролей, побудову діяльності на основі формальних правил, стандартів, інструкцій і положень.
- C. Орієнтацію на вирішення завдань або конкретний проект, розподіл владних повноважень залежно від знань у певній сфері діяльності.
- D. Об'єднання творчих людей, що могли б досягти власних цілей, і забезпечення їх ресурсами, взаємодію між працівниками на основі згоди.
98. Культура Ролі, або культура Аполлона передбачає...
- A. Одноособове розпорядження всіма ресурсами організації, тверду ієрархічну структуру, особиста відданість персоналу.
- B. Спеціалізацію підрозділів і строгий функціональний розподіл ролей, побудову діяльності на основі формальних правил, стандартів, інструкцій і положень.
- C. Орієнтацію на вирішення завдань або конкретний проект, розподіл владних повноважень залежно від знань у певній сфері діяльності.
- D. Об'єднання творчих людей, що могли б досягти власних цілей, і забезпечення їх ресурсами, взаємодію між працівниками на основі згоди.
99. Культура Завдання, або культура Афіни передбачає...
- A. Одноособове розпорядження всіма ресурсами організації, тверду ієрархічну структуру, особиста відданість персоналу.
- B. Спеціалізацію підрозділів і строгий функціональний розподіл ролей, побудову діяльності на основі формальних правил, стандартів, інструкцій і положень.
- C. Орієнтацію на вирішення завдань або конкретний проект, розподіл владних повноважень залежно від знань у певній сфері діяльності.
- D. Об'єднання творчих людей, що могли б досягти власних цілей, і забезпечення їх ресурсами, взаємодію між працівниками на основі згоди.

100. Культура Особистості, або культура Діоніса передбачає...
- A. Одноособове розпорядження всіма ресурсами організації, тверду ієрархічну структуру, особиста відданість персоналу.
 - B. Спеціалізацію підрозділів і строгий функціональний розподіл ролей, побудову діяльності на основі формальних правил, стандартів, інструкцій і положень.
 - C. Орієнтацію на вирішення завдань або конкретний проект, розподіл владних повноважень залежно від знань у певній сфері діяльності.
 - D. Об'єднання творчих людей, що могли б досягти власних цілей, і забезпечення їх ресурсами, взаємодію між працівниками на основі згоди.
101. Об'єктом дослідження змістовних теорій мотивації є...
- A. Людські потреби.
 - B. Поведінка людей з урахуванням їхніх сприйняття і пізнання.
 - C. Особливості виховання й освіти людей.
 - D. Національний менталітет.
102. Об'єктом дослідження процесуальних теорій мотивації є...
- A. Людські потреби.
 - B. Поведінка людей з урахуванням їхніх сприйняття і пізнання.
 - C. Особливості виховання й освіти людей.
 - D. Національний менталітет.
103. До основних причин опору змінам в організації відносять:
- A. Непевність, страх невідомості, неприйняття методів проведення змін, відчуття несправедливості.
 - B. Недостатній рівень освіти, незадоволеність існуючим статусом.
 - C. Незадоволеність рівнем оплати праці та існуючим соціальним пакетом.
 - D. Негативне ставлення до керівника.
104. Проведені зміни можуть бути реалізовані за допомогою таких дій:
- A. Виявлення всіх сил, що діють в організації, й оцінка їхнього значення.
 - B. Примус, покарання, штрафні санкції.
 - C. Ротація кадрів.
 - D. Матеріальна винагорода для більш лояльних підлеглих.
105. Серед прийомів зменшення опору можна назвати такі:
- A. Обговорення зі співробітниками необхідності змін, додаткові матеріальні стимули стосовно співробітників, що чинять опір змінам, примус співробітників, які стримують зміни.

- V. Жорсткий контроль виробничої дисципліни та покарання за її порушення.
C. Звільнення неформальних лідерів, що здійснюють найбільш вагомий опір.
D. Ігнорування думки підлеглих.
106. Стратегічні плани з фінансових позицій можна розглядати як...
A. Операційні плани.
B. Маркетингові плани.
C. Інноваційні плани.
D. Інвестиційні плани.
107. Фінансова оцінка стратегічного плану ґрунтується на...
A. Порівнянні очікуваних майбутніх доходів від його реалізації з передбачуваними витратами.
B. Оцінці чистого прибутку від стратегічних заходів.
C. Методі дисконтованих грошових потоків.
D. Методі компаундінгу.
108. Метод приведеної вартості використовується для...
A. Усунення тимчасової відмінності при порівнянні витрат і результатів.
B. Визначення майбутньої вартості поточних грошових потоків.
C. Визначення поточної вартості майбутніх грошових потоків.
D. Визначення вартості грошових потоків з урахуванням темпу інфляції.
109. Поточні грошові кошти оцінюються вище, ніж така ж сума в майбутньому через...
A. Інфляцію.
B. Чинник невизначеності.
C. Можливості інвестувати їх в даний момент і на конкретний майбутній момент часу мати нарощену суму.
D. Чинник ризику.
110. Простою називають процентну ставку якщо...
A. Відсотки нараховуються на незмінну первинну суму.
B. Відсотки нараховуються на вже нарощену суму.
C. Ставка відсотків не змінюється впродовж всього періоду нарощування.
D. Ставка відсотків змінюється впродовж періоду нарощування.

111. Складною називають процентну ставку якщо...
- A. Відсотки нараховуються на незмінну первинну суму.
 - B. Відсотки нараховуються на вже нарощену суму.
 - C. Ставка відсотків не змінюється впродовж всього періоду нарощування.
 - D. Ставка відсотків змінюється впродовж періоду нарощування.
112. Ставка дисконту, на відміну від процентної ставки...
- A. Включає премію за ризик і враховує темп інфляції.
 - B. Визначає реальну вартість грошей.
 - C. Є компромісом між поставленими витратами і вартістю капіталу.
 - D. Носить суб'єктивний характер і не відображає поточної кон'юнктури ринку.
113. Орієнтиром для оцінки дисконту може служити.
- A. Прибутковість альтернативних стратегічних планів.
 - B. Рівень інфляції.
 - C. Рівень ризику проекту.
 - D. Премія за ліквідність активів.
114. Метод чистого приведенного доходу заснований на...
- A. Зіставленні величини початкової інвестиції в реалізацію стратегічного плану із загальною сумою дисконтованих чистих грошових потоків, що генеруються нею протягом прогнозованого терміну.
 - B. Розрахунку такої ставки дисконтування, при якій дисконтовані надходження грошових коштів рівні початковим інвестиціям в реалізацію стратегічного плану.
 - C. Прямого підрахунку числа років, протягом яких інвестиція в реалізацію стратегічного плану буде погашена кумулятивним доходом.
 - D. Визначенні рентабельності стратегічних заходів.
115. Метод внутрішнього коефіцієнта віддачі заснований на.
- A. Зіставленні величини початкової інвестиції в реалізацію стратегічного плану із загальною сумою дисконтованих чистих грошових потоків, що генеруються нею протягом прогнозованого терміну.
 - B. Розрахунку такої ставки дисконтування, при якій дисконтовані надходження грошових коштів рівні початковим інвестиціям в реалізацію стратегічного плану.
 - C. Прямого підрахунку числа років, протягом яких інвестиція в реалізацію стратегічного плану буде погашена кумулятивним доходом.
 - D. Визначенні рентабельності стратегічних заходів.

116. Метод визначення періоду окупності заснований на.
- A. Зіставленні величини початкової інвестиції в реалізацію стратегічного плану із загальною сумою дисконтованих чистих грошових потоків, що генеруються нею протягом прогнозованого терміну.
 - B. Розрахунку такої ставки дисконтування, при якій дисконтовані надходження грошових коштів рівні початковим інвестиціям в реалізацію стратегічного плану.
 - C. Прямому підрахунку числа років, протягом яких інвестиція в реалізацію стратегічного плану буде погашена кумулятивним доходом.
 - D. Визначенні рентабельності стратегічних заходів.
117. Метод розрахунку індексу прибутковості заснований на.
- A. Зіставленні величини початкової інвестиції в реалізацію стратегічного плану із загальною сумою дисконтованих чистих грошових потоків, що генеруються нею протягом прогнозованого терміну.
 - B. Розрахунку такої ставки дисконтування, при якій дисконтовані надходження грошових коштів рівні початковим інвестиціям в реалізацію стратегічного плану.
 - C. Прямому підрахунку числа років, протягом яких інвестиція в реалізацію стратегічного плану буде погашена кумулятивним доходом.
 - D. Визначенні рентабельності стратегічних заходів.
118. Статистичний спосіб оцінки ризику полягає в тому, що...
- A. Встановлюється частота появи певних рівнів втрат.
 - B. Обробляються думки досвідчених підприємців або фахівців.
 - C. Будується крива розподілу вірогідності втрат і здійснюється оцінка показників підприємницького ризику на теоретичних уявленнях.
 - D. Оцінка ризику здійснюється на основі формалізації експертних методів.
119. Експертний спосіб оцінки ризику полягає в тому, що...
- A. Встановлюється частота появи певних рівнів втрат.
 - B. Обробляються думки досвідчених підприємців або фахівців.
 - C. Будується крива розподілу вірогідності втрат і здійснюється оцінка показників підприємницького ризику на теоретичних уявленнях.
 - D. Оцінка ризику здійснюється на основі формалізації експертних методів.

120. Розрахунково-аналітичний спосіб оцінки ризику полягає в тому, що...
- A. Встановлюється частота появи певних рівнів втрат.
 - B. Обробляються думки досвідчених підприємців або фахівців.
 - C. Будується крива розподілу вірогідності втрат і здійснюється оцінка показників підприємницького ризику на теоретичних уявленнях.
 - D. Оцінка ризику здійснюється на основі формалізації експертних методів.
121. Рейтинг як спосіб оцінки ризику полягає в тому, що...
- A. Встановлюється частота появи певних рівнів втрат.
 - B. Обробляються думки досвідчених підприємців або фахівців.
 - C. Будується крива розподілу вірогідності втрат і здійснюється оцінка показників підприємницького ризику на теоретичних уявленнях.
 - D. Оцінка ризику здійснюється на основі формалізації експертних методів.
122. Метод розподілу ризиків передбачає...
- A. Надання відповідальності за ризик учасникам проектів, які в змозі краще за всіх розрахувати і контролювати ризики, а також є найстійкішими у фінансовому відношенні, здатними подолати наслідки від дії ризиків.
 - B. Зниження портфельних ризиків за рахунок різноспрямованості інвестицій.
 - C. Встановлення граничних сум витрат, продажу, кредиту.
 - D. Створення спеціальних фондів засобів і їх використання для відшкодування різного роду втрат, збитку, викликаних несприятливими подіями.
123. Метод диверсифікації передбачає...
- A. Надання відповідальності за ризик учасникам проектів, які в змозі краще за всіх розрахувати і контролювати ризики, а також є найстійкішими у фінансовому відношенні, здатними подолати наслідки від дії ризиків.
 - B. Зниження портфельних ризиків за рахунок різноспрямованості інвестицій.
 - C. Встановлення граничних сум витрат, продажу, кредиту.
 - D. Створення спеціальних фондів засобів і їх використання для відшкодування різного роду втрат, збитку, викликаних несприятливими подіями.

124. Метод лімітування передбачає...

А. Надання відповідальності за ризик учасникам проектів, які в змозі краще за всіх розрахувати і контролювати ризики, а також є найстійкішими у фінансовому відношенні, здатними подолати наслідки від дії ризиків.

В. Зниження портфельних ризиків за рахунок різноспрямованості інвестицій.

С. Встановлення граничних сум витрат, продажу, кредиту.

Д. Створення спеціальних фондів засобів і їх використання для відшкодування різного роду втрат, збитку, викликаних несприятливими подіями.

125. Страхування як система економічних відносин передбачає...

А. Надання відповідальності за ризик учасникам проектів, які в змозі краще за всіх розрахувати і контролювати ризики, а також є найстійкішими у фінансовому відношенні, здатними подолати наслідки від дії ризиків.

В. Зниження портфельних ризиків за рахунок різноспрямованості інвестицій.

С. Встановлення граничних сум витрат, продажу, кредиту.

Д. Створення спеціальних фондів засобів і їх використання для відшкодування різного роду втрат, збитку, викликаних несприятливими подіями.

126. При спільному страхуванні...

А. Два і більш страховика беруть участь певними частками в страхуванні одного і того ж ризику, видаючи сумісний або роздільні угоди кожний на страхову суму в своїй частці.

В. Існує декілька страховиків одного і того ж інтересу від одних і тих же небезпек і загальна страхова сума перевищує страхову суму за кожним окремим договором страхування.

С. Ризик виплати страхового відшкодування або страхової суми, прийнятий на себе страховиком за договором страхування, може бути застрахований їм повністю або частково у іншого страховика.

Д. Вкладаються термінові контракти (ф'ючерси та опціони).

127. При подвійному страхуванні...

А. Два і більш страховика беруть участь певними частками в страхуванні одного і того ж ризику, видаючи сумісний або роздільні угоди кожний на страхову суму в своїй частці.

- V. Існує декілька страховиків одного і того ж інтересу від одних і тих же небезпек і загальна страхова сума перевищує страхову суму за кожним окремим договором страхування.
- C. Ризик виплати страхового відшкодування або страхової суми, прийнятий на себе страховиком за договором страхування, може бути застрахований їм повністю або частково у іншого страховика.
- D. Вкладаються термінові контракти (ф'ючерси та опціони).
128. При перестрахованні
- A. Два і більш страховика беруть участь певними частками в страхуванні одного і того ж ризику, видаючи сумісний або роздільні угоди кожний на страхову суму в своїй частці.
- B. Існує декілька страховиків одного і того ж інтересу від одних і тих же небезпек і загальна страхова сума перевищує страхову суму за кожним окремим договором страхування.
- C. Ризик виплати страхового відшкодування або страхової суми, прийнятий на себе страховиком за договором страхування, може бути застрахований їм повністю або частково у іншого страховика.
- D. Вкладаються термінові контракти (ф'ючерси та опціони).
129. При хеджуванні...
- A. Два і більш страховика беруть участь певними частками в страхуванні одного і того ж ризику, видаючи сумісний або роздільні угоди кожний на страхову суму в своїй частці.
- B. Існує декілька страховиків одного і того ж інтересу від одних і тих же небезпек і загальна страхова сума перевищує страхову суму за кожним окремим договором страхування.
- C. Ризик виплати страхового відшкодування або страхової суми, прийнятий на себе страховиком за договором страхування, може бути застрахований їм повністю або частково у іншого страховика.
- D. Вкладаються термінові контракти (ф'ючерси та опціони).
130. Виробничим ефектом масштабу називається...
- A. Функція залежності питомої собівартості виготовленої продукції від обсягу випуску.
- B. Функція залежності собівартості виготовленої продукції від обсягу випуску.
- C. Функція залежності прямих витрат на виробництво продукції від обсягу випуску.
- D. Функція залежності непрямих витрат на виробництво продукції від обсягу випуску.

131. Стратегія мінімізації витрат припускає...
- A. Роботу в такій «робочій точці», в якій не працюють інші галузеві організації або їх число мало.
 - B. Вибір такої «робочої точці» на стратегічній кривій, в якій значення функції мінімальне.
 - C. Вибір таких «робочих точок», які близько розташовані одна до одної на галузевій кривій 2-го порядку.
 - D. Оперативна зміна положень «робочих точок» при зміні параметрів стратегічних кривих 1-го і 2-го порядків.
132. Стратегія фокусування припускає
- A. Роботу в такій «робочій точці», в якій не працюють інші галузеві організації або їх число мало.
 - B. Вибір такої «робочої точці» на стратегічній кривій, в якій значення функції мінімальне.
 - C. Вибір таких «робочих точок», які близько розташовані одна до одної на галузевій кривій 2-го порядку.
 - D. Оперативна зміна положень «робочих точок» при зміні параметрів стратегічних кривих 1-го і 2-го порядків.
133. Стратегія диференціації припускає...
- A. Роботу в такій «робочій точці», в якій не працюють інші галузеві організації або їх число мало.
 - B. Вибір такої «робочої точці» на стратегічній кривій, в якій значення функції мінімальне.
 - C. Вибір таких «робочих точок», які близько розташовані одна до одної на галузевій кривій 2-го порядку.
 - D. Оперативна зміна положень «робочих точок» при зміні параметрів стратегічних кривих 1-го і 2-го порядків.
134. Стратегія інновацій припускає...
- A. Роботу в такій «робочій точці», в якій не працюють інші галузеві організації або їх число мало.
 - B. Вибір такої «робочої точці» на стратегічній кривій, в якій значення функції мінімальне.
 - C. Вибір таких «робочих точок», які близько розташовані одна до одної на галузевій кривій 2-го порядку.
 - D. Зміну параметрів стратегічних кривих і далі — вибір робочих точок.

135. Стратегія оперативного реагування припускає...
- A. Роботу в такій «робочій точці», в якій не працюють інші галузеві організації або їх число мало.
 - B. Вибір такої «робочої точки» на стратегічній кривій, в якій значення функції мінімальне.
 - C. Вибір таких «робочих точок», які близько розташовані одна до одної на галузевій кривій 2-го порядку.
 - D. Оперативна зміна положень «робочих точок» при зміні параметрів стратегічних кривих 1-го і 2-го порядків.
136. До чинників, що сприяють використанню стратегії мінімізації витрат відноситься:
- A. Попит еластичний за ціною.
 - B. Вірогідність перемикання споживачів товару на інші велика.
 - C. Попит нееластичний за ціною.
 - D. Галузевий ринок має складну структуру.
137. До переваг стратегії мінімізації витрат відноситься:
- A. Більш високу рентабельність продажів.
 - B. Наявність у продукції унікальних властивостей.
 - C. Високу гнучкість виробництва.
 - D. Дійсні або декларовані відмінності від продукції конкурентів.
138. До недоліків стратегії мінімізації витрат відноситься:
- A. Одноманітний асортимент.
 - B. Висока собівартість продукції.
 - C. Високий рівень ризику.
 - D. Обслуговування вузького сегменту ринку.
139. До чинників, що сприяють вживанню стратегії диференціації відноситься:
- A. Галузевий ринок має складну структуру.
 - B. Попит еластичний за ціною.
 - C. Галузь виготовляє достатньо стандартизований товар і можливості диференціації обмежені.
 - D. Отримання тимчасового статусу монопольного виробника.
140. До недоліків стратегії диференціації відноситься:
- A. Одноманітний асортимент.
 - B. Висока собівартість продукції.
 - C. Високий рівень ризику.
 - D. Обслуговування вузького сегменту ринку.

141. До чинників, що сприяють вживанню стратегії фокусування відносяться:

- A. Наявність достатньо великих груп споживачів, чії потреби в товарі із заданим функціональним призначенням значно відрізняються від середньостатистичних.
- B. Галузевий ринок має складну структуру.
- C. Галузь виготовляє достатньо стандартизований товар і можливості диференціації обмежені.
- D. Отримання тимчасового статусу монопольного виробника.

142. Стратегія диверсифікації передбачає...

- A. Включення в портфель сфер бізнесу організації нових сфер бізнесу.
- B. Збільшення обсягів продажу.
- C. Зміна курсу організації.
- D. Зниження інтегральних корпоративних витрат.

143. Стратегічні відповідності — це...

- A. Наявність єдиних ринків збуту для всього асортименту продукції, що випускається організацією.
- B. Схожі статті витрат в структурах витрат різних сфер бізнесу.
- C. Відповідність ціни якості реалізованої продукції.
- D. Відповідність обсягів запасів товарно-матеріальних цінностей організації оптимальному використуванню технічного парку.

144. Стратегія зв'язаної диверсифікації застосовується..

- A. Конгломератами.
- B. Концернами.
- C. Корпораціями.
- D. Консорціумами.

145. Стратегія зв'язаної диверсифікації припускає...

- A. Наявність значних стратегічних відповідностей між сферами бізнесу в портфелі.
- B. Наявність незначних стратегічних відповідностей між сферами бізнесу в портфелі.
- C. Відсутність стратегічних відповідностей між сферами бізнесу в портфелі.
- D. Відсутність значних стратегічних відповідностей між сферами бізнесу в портфелі.

146. Стратегія незв'язаної диверсифікації припускає...
- A. Наявність значних стратегічних відповідностей між сферами бізнесу в портфелі.
 - B. Наявність незначних стратегічних відповідностей між сферами бізнесу в портфелі.
 - C. Відсутність стратегічних відповідностей між сферами бізнесу в портфелі.
 - D. Відсутність значних стратегічних відповідностей між сферами бізнесу в портфелі.
147. Стратегія незв'язаної диверсифікації застосовується..
- A. Конгломератами.
 - B. Концернами.
 - C. Корпораціями.
 - D. Консорціумами.
148. Стратегія відкачування капіталу застосовується...
- A. Якщо раніше приваблива сфера бізнесу перестає приносити необхідний прибуток.
 - B. Якщо підприємство опинилося в кризовій ситуації.
 - C. При посиленні конкурентної боротьби.
 - D. При посиленні державного регулювання.
149. Стратегія зміни курсу і реструктуризації застосовується...
- A. При посиленні конкурентної боротьби.
 - B. При посиленні державного регулювання.
 - C. Якщо підприємство опинилося в кризовій ситуації.
 - D. При виявленні дуже великого числа сфер бізнесу в непривабливих галузях.
150. Стратегія міжнародної диверсифікації припускає...
- A. Функціонування диверсифікованого портфеля на безлічі національних ринків.
 - B. Переструктуризацію портфеля з метою заняття позиції в новій перспективній галузі.
 - C. Трансформацію стратегічних відповідностей у видимі конкурентні переваги.
 - D. Вживання механізму корпоративної стратегічної координації різних сфер бізнесу.
151. Управління конгломератом ґрунтується...
- A. На основі аналізу фінансових показників ефективності використання капіталу в окремих елементах портфелю.

- V. На вживанні принципів управління однорідною сферою бізнесу плюс управління стратегічними відповідностями із залученням елементів портфельного менеджменту.
- C. На координації планів з відкачування капіталу з неперспективних сфер бізнесу в портфелі.
- D. На координації планів диверсифікації з метою зміцнення стратегічних відповідностей в існуючих сферах бізнесу.
152. Управління концерном ґрунтується...
- A. На основі аналізу фінансових показників ефективності використання капіталу в окремих елементах портфеля.
- B. На вживанні принципів управління однорідною сферою бізнесу плюс управління стратегічними відповідностями із залученням елементів портфельного менеджменту.
- C. На координації планів з відкачування капіталу з неперспективних сфер бізнесу в портфелі.
- D. На координації планів диверсифікації з метою зміцнення стратегічних відповідностей в існуючих сферах бізнесу.
153. Наступальні стратегії — це.
- A. Сукупність заходів щодо утримання і придбання конкурентних переваг попереджувального характеру.
- B. Сукупність заходів щодо утримання і придбання конкурентних переваг оборонного характеру.
- C. Сукупність заходів щодо утримання і придбання конкурентних переваг, які носять характер реакції.
- D. Сукупність заходів щодо утримання і придбання конкурентних переваг багатопланового характеру.
154. Оборонні стратегії — це.
- A. Сукупність заходів щодо утримання і придбання конкурентних переваг попереджувального характеру.
- B. Сукупність заходів щодо утримання і придбання конкурентних переваг оборонного характеру.
- C. Сукупність заходів щодо утримання і придбання конкурентних переваг, які носять характер реакції.
- D. Сукупність заходів щодо утримання і придбання конкурентних переваг багатопланового характеру.
155. Наступальна стратегія не може бути реалізована за допомогою.
- A. Захоплення стратегічних рубежів.

- B. Партизанських нападів.
 - C. Попереджуючих дій.
 - D. Запуску продуктів з параметрами, близькими до таких у товарів конкурентів.
156. Наступ на слабкі сторони конкурента припускає:
- A. Можливість отримання частки ринку шляхом досягнення переваги над сильними сторонами більш слабких конкурентів.
 - B. Можливість звести нанівець конкурентні переваги більш сильних конкурентів.
 - C. Розвиток бізнесу в тих географічних регіонах, де конкурент володіє незначною ринковою часткою або докладає менше зусиль по боротьбі з конкурентами.
 - D. Зниження цін.
157. Наступ на сильні сторони конкурента припускає:
- A. Роботу з сегментами, якими конкурент нехтує або погано обслуговує.
 - B. Концентрацію зусиль на тих продуктах, де аналоги конкурента мають відносно невисоку якість.
 - C. Концентрацію зусиль на ринку, де конкуренти не змогли або не встигли міцно закріпитися.
 - D. Використовування порівняльної реклами (в рамках чинного законодавства).
158. Партизанські напади застосовують.
- A. Сильні і крупні організації.
 - B. Організації, що знаходяться в стані кризи.
 - C. Малі організації.
 - D. Організації середніх розмірів.
159. Захоплення стратегічних рубежів припускає.
- A. Отримання конкурентної переваги в новому, ще не сформованому, але перспективному сегменті.
 - B. Заходи щодо створення конкурентної переваги, які конкуренти не зможуть або побоятися повторити.
 - C. Нанесення раптових вузько спрямованих ударів по неукріпленим позиціям конкурента.
 - D. Одночасне здійснення заходів у різних напрямках.
160. Попереджуючі дії припускають.
- A. Отримання конкурентної переваги в новому, ще не сформованому, але перспективному сегменті.

- V. Заходи щодо створення конкурентної переваги, які конкуренти не зможуть або побоюються повторити.
- C. Нанесення раптових вузько спрямованих ударів по неукріпленим позиціям конкурента.
- D. Одночасне здійснення заходів у різних напрямках.
161. Стратегія вертикальної інтеграції — це.
- A. Стратегія нападу.
- B. Оборонна стратегія.
- C. Стратегія зміцнення конкурентної позиції організації за рахунок ослаблення конкурентної сили постачальників і споживачів.
- D. Стратегія для галузевих лідерів.
162. Перманентна стратегія нападу має на увазі.
- A. Позитивне ставлення в організації до інноваційної діяльності.
- B. Створення таких умов, при яких конкурентам було б складно збільшувати ринкову частку за рахунок лідируючої компанії.
- C. Підтримка високої конкурентоспроможності продукції.
- D. Створення іміджу організації, яка не вибачає спроби конкурентів змінити розстановку сил.
163. Стратегія зміцнення і захисту припускає.
- A. Позитивне ставлення в організації до інноваційної діяльності.
- B. Створення таких умов, при яких конкурентам було б складно збільшувати ринкову частку за рахунок лідируючої компанії.
- C. Прагнення розвиватися швидше за ринок.
- D. Створення іміджу організації, яка не вибачає спроби конкурентів змінити розстановку сил.
164. Стратегія демонстрації сили припускає.
- A. Позитивне ставлення в організації до інноваційної діяльності.
- B. Створення таких умов, при яких конкурентам було б складно збільшувати ринкову частку за рахунок лідируючої компанії.
- C. Прагнення розвиватися швидше за ринок.
- D. Створення іміджу організації, яка не вибачає спроби конкурентів змінити розстановку сил.
165. Стратегія вакантної ніші припускає.
- A. Захоплення достатньо місткої вакантної ніші, здатної забезпечити необхідний обсяг реалізації і перспективи зростання, а також стратегічно відповідної цілям організації.

- V. Роботу з декількома ретельно відібраними суміжними сегментами.
 - C. Роботу в сегментах, де конкуренція слабка або відсутня.
 - D. Створення виключно якісного продукту, що має унікальні властивості.
166. Стратегія спеціалізації припускає.
- A. Захоплення достатньо місткої вакантної ніші, здатної забезпечити необхідний обсяг реалізації і перспективи зростання, а також стратегічно відповідної цілям організації.
 - V. Роботу з декількома ретельно відібраними суміжними сегментами.
 - C. Роботу в сегментах, де конкуренція слабка або відсутня.
 - D. Створення виключно якісного продукту, що має унікальні властивості.
167. Стратегія відмінностей, що виділяються, припускає.
- A. Захоплення достатньо місткої вакантної ніші, здатної забезпечити необхідний обсяг реалізації і перспективи зростання, а також стратегічно відповідної цілям організації.
 - V. Роботу з декількома ретельно відібраними суміжними сегментами.
 - C. Роботу в сегментах, де конкуренція слабка або відсутня.
 - D. Створення виключно якісного продукту, що має унікальні властивості.
168. Стратегія спокійного переслідування припускає.
- A. Захоплення достатньо місткої вакантної ніші, здатної забезпечити необхідний обсяг реалізації і перспективи зростання, а також стратегічно відповідної цілям організації.
 - V. Роботу з декількома ретельно відібраними суміжними сегментами.
 - C. Роботу в сегментах, де конкуренція слабка або відсутня.
 - D. Створення виключно якісного продукту, що має унікальні властивості.
169. Індикаторами доцільності вживання стратегії зняття урожаю є.
- A. Непривабливі довгострокові перспективи галузі.
 - V. Високий рівень конкуренції.

- C. Жорстке державне регулювання.
D. Загальноекономічний спад.
170. До причин, що викликають необхідність вживання стратегії глобальної економії відносяться.
A. Високий рівень конкуренції.
B. Жорстке державне регулювання.
C. Внутрішньо організаційна фінансова криза.
D. Організація може використовувати фінансові ресурси в більш перспективній для неї сфері.
171. На стадії молодості галузі оптимальним буде вживання стратегії.
A. Інновацій.
B. Диверсифікації.
C. Захоплення стратегічних рубежів.
D. Мінімізації витрат.
172. На стадії зростання галузі оптимальним буде вживання стратегії.
A. Інновацій.
B. Диверсифікації.
C. Захоплення стратегічних рубежів.
D. Мінімізації витрат.
173. На стадії уповільнення зростання галузі оптимальним буде вживання стратегії.
A. Інновацій.
B. Диверсифікації.
C. Захоплення стратегічних рубежів.
D. Мінімізації витрат.
174. На стадії зрілості галузі оптимальним буде вживання стратегії.
A. Інновацій.
B. Диверсифікації.
C. Захоплення стратегічних рубежів.
D. Збирання врожаю.
175. На стадії занепаду галузі оптимальним буде вживання стратегії.
A. Інновацій.
B. Диверсифікації.
C. Захоплення стратегічних рубежів.
D. Збирання врожаю.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. *Бланк И.А.* Основы инвестиционного менеджмента. В 2-х томах. — Киев: «Ника-Центр», «Эльга», 2001. — 368 с.
3. *Василенко В.О.* Стратегічне управління підприємством. Навч. посіб. — Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 400 с.
4. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник. / О.С. Виханский. — М.: Гардарики, 2000. — 296 с.
5. *Гольдштейн Г.Я.* Стратегический менеджмент: Конспект лекций. / Г.Я. Гольдштейн. — Таганрог: ТРТУ, 1995. — 80 с.
6. *Грэхем Х.Т.* Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Х.Т. Грэхем, Р. Беннет / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 598 с.
7. *Забелин П.В.* Основы стратегического управления: Уч. пособие. / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. — М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997. — 195 с.
8. *Зиновьев И.Ф.* Методика экономических исследований: [Монография] / И.Ф. Зиновьев, С.Г. Черемисина — Симферополь: Таврия, 2005. — 176 с.
9. *Кнорринг В.И.* Теория, практика и искусство управления: [учеб. для вузов по спец. «Менеджмент»]. / В.И. Корринг. — М.: НОРМА: ИНФРА-М, 2001. — 528 с.
10. *Мескон М.* Основы менеджмента. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1992. — 700 с. *Петров А.М.* Методология выработки стратегии предприятия. / А.М. Петров — СПб.: УЭФ, 1992. — 127 с.
11. *Мищенко А.П.* Стратегічне управління: Навч. посіб. — Київ: Центр навчальної літератури, 2004. — 336 с.
12. *Савостенко Т. О.* Планування розвитку територій: Навч. посіб. / Уклад. Т. О. Савостенко, О. Г. Братута, І. Е. Польська. — Д.: Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. НАДУ, 2006. — 60 с.
13. *Твердохліб М.Г.* Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посібник. — вид 2-е, доп. і перероб. — К.: КНЕУ, 2002. — 224 с.
14. *Томпсон А.А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
15. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. / Р.А. Фатхутдинов. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. — 304 с.
16. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління. Навч.-метод. посібник. для самост. вивч. дисц. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. — К.: КНЕУ, 2001. — 232 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Василь Михайлович ПОРОХНЯ
Тетяна Олександрівна БЕЗЗЕМЕЛЬНА
Тетяна Анатоліївна КРАВЧЕНКО

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Оригінал-макет підготовлено
ТОВ «Центр учбової літератури»

Керівник видавничих проєктів – Сладкевич Б. А.

Підписано до друку 26.09.2011. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Умовн. друк. арк. 12,6.

Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176
тел./факс 044-425-01-34
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)
e-mail: office@uabook.com
сайт: www.cul.com.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2458 від 30.03.2006