

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

О. П. Колонтаєвський

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО
БІЗНЕСУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
всіх форм навчання
зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2022

Колонтаєвський О. П. Управління розвитком готельного і ресторанного бізнесу : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа) / О. П. Колонтаєвський ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 146 с.

Укладач канд. екон. наук, доц. О. П. Колонтаєвський

І. М. Писаревський, доктор економічних наук, професор кафедри туризму і готельного господарства (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова)

*Рекомендовано кафедрою туризму та готельного господарства,
протокол № 17 від 01.07.2022*

Конспект лекцій складено з метою допомогти студентам спеціальності «Готельно-ресторанна справа» під час підготовки до занять та іспитів з навчальної дисципліни «Управління розвитком готельного і ресторанного бізнесу».



ЗМІСТ

Вступ	6
Тема 1 Стратегічний розвиток підприємства	7
1.1 Підприємство готельно-ресторанного бізнесу як система.....	7
1.2 Суть розвитку	9
1.3 Підходи до розуміння терміну «розвиток».....	10
1.4 Особливості розвитку соціально-економічних систем	12
Тема 2 Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту	14
2.1 Предмет та об'єкт стратегічного менеджменту підприємством.....	14
2.2 Поняття «стратегічне управління» і «стратегічний менеджмент».	
Зміст та структура стратегічного менеджменту	15
2.3 Поняття «стратегія підприємства».....	20
2.4 Ключові гіпотези та основні завдання стратегічного	
менеджменту	24
Тема 3 Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного	
бізнесу.....	25
3.1 Методологія стратегічного аналізу	25
3.2 Послідовність проведення стратегічного аналізу	28
3.3 Інструменти стратегічного аналізу	30
Тема 4 Стратегічний потенціал підприємства та формування його	
конкурентних переваг.....	34
4.1 Поняття «стратегічний потенціал підприємства».....	34
4.2 Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори	
впливу на його формування і розвиток.....	35
4.3 Конкурентоспроможність потенціалу підприємства.....	41
Тема 5 Стратегічне планування.....	45
5.1 Суть і зміст стратегічного планування.....	45
5.2 Принципи стратегічного планування.....	47
5.3 Процес стратегічного планування.....	49
5.4 Стратегічний план: суть і структура.....	49
5.4.1 Вимоги до змісту стратегічного плану.....	49
5.4.2. Зміст стратегічного плану.....	50
Тема 6 Види стратегічного управління.....	53
6.1 Управління на основі контролю за виконанням завдань.....	53
6.2 Управління на основі екстраполяції.....	54
6.3 Управління на основі передбачення змін.....	55
6.4 Управління на основі гнучких негайних рішень.....	56
6.5 Зміст загального процесу стратегічного управління сучасним	
підприємством.....	58
Тема 7 Суть і сфера стратегічного маркетингу.....	60
7.1 Поняття стратегічного маркетингу	60
7.2 Основні категорії стратегічного маркетингу	61

7.3 Підходи до визначення терміна «маркетингова стратегія».....	63
7.4 Класифікація маркетингових стратегій	65
Тема 8 Аналіз маркетингового середовища.....	66
8.1 Мікросередовище підприємства	66
8.2 Макросередовище підприємства	67
8.3 Процес аналізу маркетингового середовища	69
8.4 Характеристика основних методів управління вибором стратегій розвитку	74
8.5 SWOT-аналіз.....	76
8.6 PEST-аналіз.....	77
8.7 GAP-аналіз.....	78
8.8 SNW-аналіз	80
8.9 Стратегічна модель М. Портера.....	81
Тема 9 Маркетингові стратегії зростання.....	85
9.1 Стратегії інтенсивного росту за видами.....	85
9.2 Стратегії інтегративного росту за видами.....	88
9.3 Стратегії диверсифікації за видами.....	89
9.4 Методика вибору стратегії росту.....	90
Тема 10 Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства.....	93
10.1 Матриця Бостонської консультативної групи.....	93
10.2 Матриця «Мак Кінсі та Дженерал Електрик».....	96
Тема 11 Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування.....	97
11.1 Стратегія диференціації	97
11.2 Стратегія позиціонування	99
Тема 12 Суть і класифікація маркетингових конкурентних стратегій.....	100
12.1 Маркетингові конкурентні стратегії.....	100
12.2 Маркетингові стратегії ринкового лідера.....	101
12.3 Маркетингові стратегії членджерів.....	109
12.4 Маркетингові стратегії послідовників.....	111
12.5 Маркетингові стратегії нішерів.....	113
Тема 13 Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства.....	115
13.1 Підходи до характеристики продукції.....	115
13.2 Види сегментації ринку.....	116
13.3 Процес сегментації ринку.....	118
Тема 14 Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання: поняття та характеристика.....	120
14.1 Поняття стратегічна позиція підприємства.....	120
14.2 Стратегічні зони господарювання.....	121
14.3 Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання за багатокритеріальним методом (за методом І. Ансоффа).....	123

Тема 15 Ключові фактори успіху стратегічних зон господарювання: види та характеристика.....	125
15.1 Ключові фактори успіху та їх складові.....	125
15.2 Поняття стратегічного центру господарювання.....	126
15.3 Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні.....	126
Тема 16 Використання матричних методів для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення перспективних напрямів розвитку.....	128
16.1 Матриця Бостонської консалтингової групи.....	128
16.2 Матриця «Привабливість галузі – конкурентна позиція».....	131
16.3 Матриця життєвого циклу Arthur D. Little.....	135
16.4 Матриця «Shell»-DPM.....	136
Тема 17 Стратегічна гнучкість та синергізм. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування.....	138
17.1 Принцип стратегічної гнучкості.....	138
17.2 Види синергізму.....	139
17.3 Трагування поняття «стратегічний набір».....	140
17.4 Вимоги до «стратегічного набору».....	141
17.5 Характеристика «стратегічного набору».....	141
17.6 Склад «стратегічного набору».....	142
Список використаних джерел.....	145

ВСТУП

Ефективна діяльність підприємств з тимчасового розміщування та харчування вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів управління розвитком підприємств готельного і ресторанного бізнесу. Негативні тенденції розвитку готельного господарства України вимагають адаптації існуючих управлінських механізмів діяльності таких підприємств, з одного боку, до потреб ринку послуг серед населення України, а з другого – зарубіжних туристів [1].

Зміст дисципліни розкривається в сімнадцяти темах, об'єднаних у три змістових модулі.

Процес викладання дисципліни «Управління розвитком готельного і ресторанного бізнесу» спрямований на набуття знань, умінь, навичок, ціннісних установок і компетенцій щодо комунікацій в секторі готельно-ресторанного господарства: ознайомлення студентів із суттю й аспектами управління розвитком, стратегічним маркетингом та стратегічним менеджментом готельного і ресторанного бізнесу.

Вивчення дисципліни дозволяє сформувати наступні професійні компетенції:

- знання напрямів і тенденцій розвитку закладів готельного і ресторанного господарства;
- уміння аналізувати ресурси, обмеження та ризики управління розвитком готельного і ресторанного бізнесу;
- уміння досліджувати характеристики та особливості ринку готельних послуг;
- уміння моделювати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток підприємств;
- уміння розробляти маркетингові заходи за невизначених умов та вимог;
- уміння досліджувати моделі розвитку національних (міжнародних) готельних і ресторанних мереж;
- здатність до використання набутих знань та інновацій управління проектами розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

ТЕМА 1 СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Підприємство готельно-ресторанного бізнесу як система.

1.2 Суть розвитку.

1.3 Підходи до розуміння терміну «розвиток».

1.4 Особливості розвитку соціально-економічних систем.

1.1 Підприємство готельно-ресторанного бізнесу як система

Підприємство готельно-ресторанного бізнесу – це цілеспрямована відкрита (дифузна) соціально-економічна система, яка є елементом більшої організованої системи, частини якої служать для нього середовищем. І як самоорганізуюча система, реагує на обурення зовнішнього середовища будь-якої сили і зберігає свою стійкість та ефективність через зміну власних властивостей і характеристик [1].

Функціонування підприємства готельно-ресторанного бізнесу як дифузійної системи представлено на рисунку 1.

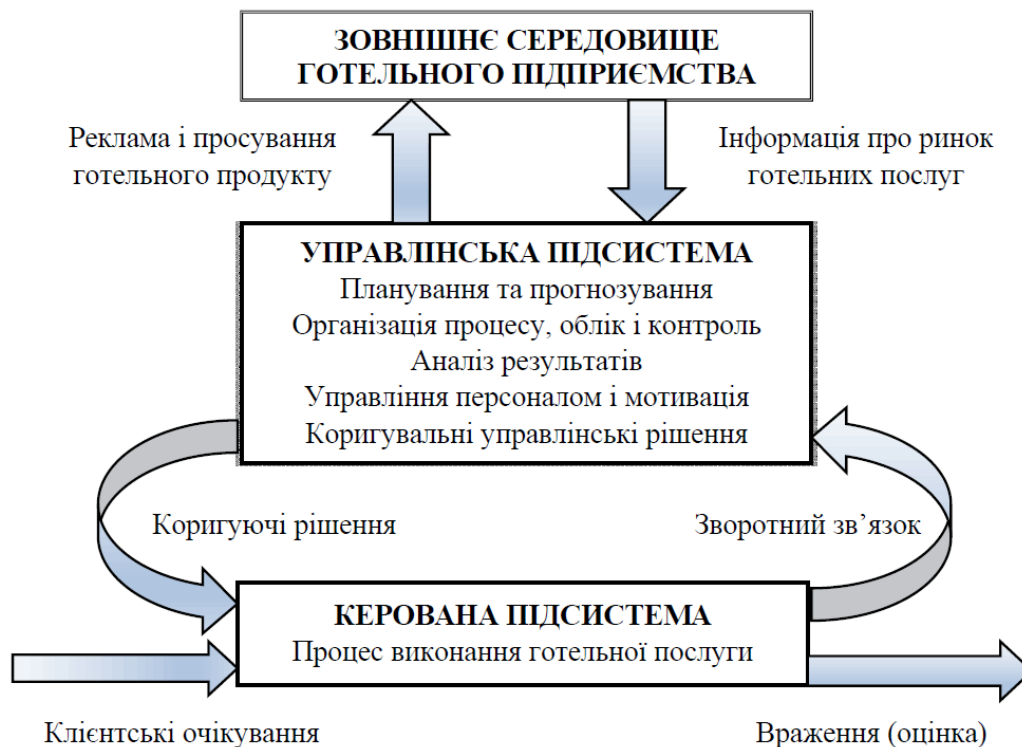


Рисунок 1.1 – Функціонування підприємства готельного бізнесу як системи [1]

Керівна підсистема (суб'єкт управління) здійснює процес управління, спрямований на досягнення цілей підприємства, що забезпечується виконанням групи функцій: планування і прогнозування, організація процесу виробництва готельної (ресторанної) послуги, облік і контроль, аналіз отриманих результатів, розробка управлінських коригувальних рішень. Інформацію «входу» в управлінському процесі можна представити у вигляді двох потоків: зовнішнього – відомості про стан ринку готельних (ресторанних) послуг

(конкурентного оточення); внутрішнього – «зворотний зв'язок» з обслуговуючим персоналом і клієнтами.

Процес виконання послуги в готельно-ресторанному бізнесу здійснюється керованою підсистемою (об'єктом управління). Інформацією «входу» тут можна вважати очікування і переваги клієнтів, засновані на попередньому досвіді, а також фактори впливу керуючої підсистеми, перераховані вище. На «виході» процесу – враження (оцінка) клієнтів про якість отриманої готельної послуги, а також інформація для керуючої підсистеми, що забезпечує «зворотний зв'язок».

Підприємство готельно-ресторанного бізнесу можна розглядати як підсистему більшої системи – зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище підприємства готельно-ресторанного бізнесу можна представити у вигляді 3-х рівневої моделі.

Перший рівень (макросередовище) впливає на функціонування готелю за допомогою економічних, технологічних, політичних, соціально-культурних, природних, екологічних та ін. факторів. Зворотний вплив, тобто вплив діяльності підприємства на величину цих факторів, не суттєвий.

До факторів зовнішнього середовища підприємства традиційно відносять [1]:

- соціально-культурні – демографічна ситуація, освітній рівень, мобільність населення, спосіб життя, традиції та ін.;
- технологічні – науково-технічний прогрес, впровадження нових технологій;
- економічні – рівень інфляції, ставка рефінансування, податкова система, валютний курс, рівень наявного доходу і структура споживчих витрат населення, еластичність послуг, інвестиційна привабливість національної економіки;
- природно-ресурсні – погода, клімат, рельєф, структура місцевості та інші природні ресурси;
- правові – закони та інші нормативні акти, що регулюють готельну діяльність;
- політичні – внутрішня і зовнішня політика уряду, рівень стабільності політичної ситуації.

Отже, вихідною ідеєю, що відображає особливості функціонування підприємства готельного бізнесу як системи, повинна стати необхідність врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього і внутрішнього середовища, спрямованого на досягнення цілей підприємства.

Зовнішнє середовище, здійснюючи на соціально-економічну систему різноманітні впливи (стабілізаційні та дестабілізаційні), підтримує основний принцип існування системи – принцип нерівноважності, що базується на виробництві внутрішньої ентропії (різноманітних управлінських впливів), обсяг якої необхідний для локалізації впливів, що надходять ззовні та прагнуть зруйнувати систему (потік негативної ентропії).

При цьому внутрішні впливи, залежно від кваліфікаційних характеристик топ-менеджерів, повноти інформації про процеси, існуючих можливостей системи і т. ін., можуть носити як успішний (позитивний), так і неуспішний (негативний) характер. Прикладами таких впливів виступають: зовнішні позитивні впливи – збільшення купівельного попиту; зовнішні негативні впливи – підвищення цін на сировину; внутрішні позитивні впливи – оптимізація грошових потоків, ефективна кредитна політика; внутрішні негативні впливи – неефективна дивідендна політика.

1.2 Суть розвитку

Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили – бажання вижити (зберегти себе, мати визначену стабільність) і прагнення розвиватися (самоудосконалюватися). З позиції теорій самоорганізації, розвиток організації відбувається через вплив різних факторів (коливань, змін), що у внутрішньому та зовнішньому середовищі системи [1].

На зміну старій парадигмі «Спочатку збереження, потім розвиток» прийшла нова парадигма «Збереження через розвиток», тому що якщо постійно займатися самозбереженням, не звертаючи увагу на навколишнє середовище, і покладатися на власне суб'єктивне сприйняття, може відбутися саморуйнування соціально-економічної системи [1].

Розкриття суті процесу розвитку систем (у тому числі стратегічного) передбачає висвітлення як філософських, так і економічних поглядів на її проблему. Згідно з «Новітнім філософським словником»¹ розвиток – це характеристика якісних змін об'єктів, поява нових форм буття, інновацій та нововведень і поєднання з перетворенням їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків.

Досліджуючи проблемні аспекти стійкого розвитку підприємств як систем, В. Василенко² ототожнює розвиток з набуттям нової якості, що зміцнює життєдіяльність підприємства в умовах змінного середовища.

А. Власова та Н. Краснокутська розуміють під розвитком «...процес будь-якого роду змін різноманітних форм матерії»³. Ряд науковців⁴ визначають розвиток, по-перше, як незворотну, спрямовану, закономірну зміну матерії та свідомості, їх унікальну властивість, внаслідок якої виникає нова якість стану об'єкта – його складу або структури, а по-друге, як загальний принцип пояснення історії природи, суспільства та пізнання.

Отже, деякі вчені пов'язують суть розвитку з якісними змінами певної

¹ Новейший философский словарь / сост. А. А. Грицанов. Мн. : Изд. В. М. Скакун, 1998. 896 с.

² Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / В. А. Василенко. Киев : Центр учеб. лит., 2005. 648 с.

³ Власова А. М. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / А. М. Власова, Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 1997. 92 с.

⁴ Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 537 с.

системи (її підсистем) або об'єкта / суб'єкта управління, інші – просто зі змінами. Водночас поняття «розвиток» розглядають, з одного боку, як характеристику змін, а з іншого – як процес чи властивість системи змінюватися.

Позиція тих, хто ототожнює розвиток виключно з якісними змінами ґрунтується на законі переходу кількості в якість, згідно з яким будь-які кількісні зміни так чи інакше перетворюються на якісні зміни. В основу цієї позиції твердження: «дещо є завдяки своїй якості тим, чим воно є, і, втрачаючи свою якість, воно перестає бути тим, чим воно є» [1]. На нашу думку, така позиція і її підґрунтя лише здаються абсолютно логічними та правильними. Вони не враховують взаємозв'язок категорій «якість» і «суть», що співвідносяться між собою як ціле та частина й про перехідну та неперехідну визначеність яких, в межах однієї системи та у процесі її розвитку, зазначав ще Г. Гегель [1]. Недооцінюється роль закону єдності і боротьби протилежностей, на основі якого відбувається субординація інших законів діалектики (кількісно-якісних змін, заперечення заперечення тощо).

З викладеного випливає, що підхід до трактування «розвитку», як змін будь-якого виду (і якісних, і кількісних), є більш коректним.

Сучасна філософія визначає, що даний процес є саморозвитком (саморуком), оскільки основним джерелом розвитку виступають внутрішні протиріччя.

Істотну характеристику процесів розвитку становить час:

- 1) всякий розвиток здійснюється в реальному часі;
- 2) тільки часовий фактор виявляє спрямованість розвитку.

Водночас поняття «хід часу» не тотожне поняттю «процес розвитку», оскільки розвиток того чи іншого об'єкта є функцією не об'єктивного ходу часу як такого, а життєдіяльності самого об'єкта. У зв'язку з цим І. В. Кононенко трактує «розвиток – це беззворотна, направлена, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів, що здійснюються протягом часу».

1.3 Підходи до розуміння терміну «розвиток»

Аналіз наукових публікацій щодо сутності даного терміну показав, що сьогодні не існує єдиного підходу до його розуміння.

Можно виділити три основні підходи, що припускають розуміння терміну «розвиток» через:

- вивчення і виділення властивостей систем, що розвиваються;
- формування трактувань даного терміну;
- порівняння поняття розвитку з родинними (у плані наукового пізнання поведінки систем) категоріями.

Серед вчених, що підтримують перший підхід, необхідно відзначити Л. Г. Мельника⁵. Ґрунтуючись на формулюванні поняття «розвиток», даного у

⁵ Кононенко І. В. Управління розвитком підприємства : навчальний посібник / І. В. Кононенко. Харків : НТУ «ХПІ», 2001. 134 с.

філософському словнику, що трактує його як незворотну, спрямовану, закономірну зміну матеріальних та ідеальних об'єктів, він аналізує й оцінює це поняття через призму сутнісних аспектів трьох основних властивостей: необоротності, спрямованості та закономірності.

Вчений відзначає, що «тільки одночасна наявність трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін».

Під необоротністю розвитку розуміється характеристика процесу, яка вказує, що перехід з кінцевого стану, який виник у результаті цього процесу, у початковий вихідний стан неможливий без змін у навколишньому середовищі.

Властивість спрямованості заснована на здатності відкритої системи (підприємства) до цілевстановлення і, як наслідок, до підтримки самого процесу управління нею. Так, словник трактує дане поняття таким чином: «Спрямованість – це зосередженість думок, інтересів, спрямована до якої-небудь мети». Перенесення цього трактування на дослідження економічних процесів, зокрема процесу розвитку, означає здатність підприємства, проходячи через ланцюг випадкових відхилень під впливом внутрішніх і зовнішніх флуктуацій, рухатися цілеспрямовано за обраним вектором розвитку. При цьому у своєму русі система спирається на істотні, регулярно повторювані взаємодії з зовнішнім середовищем, які деяким чином формують її поведінку в теперішньому і майбутньому та виступають у ролі законів функціонування і розвитку системи.

Властивість системи наслідувати дані закони називається закономірністю, що дозволяє з різноманіття відносин, притаманних процесу розвитку, виділяти причину, стан і наслідки, тобто основні характеристики причинно-наслідкових зв'язків підприємства. Ця властивість дає можливість додати процесу розвитку підприємства не випадковий характер, не дозволяючи розвиватися хаотичним тенденціям, що ведуть до повної втрати керованості ним.

Отже, вивчаючи суть даної категорії через систему її властивостей, можна відзначити, що розвиток – це необоротний, спрямований, закономірний і унікальний процес змін відкритої системи у просторі та часі.

Другий підхід до вивчення терміну «розвиток» припускає формулювання поняття зважаючи на пріоритетність того чи іншого аспекту розвитку системи.

Три основні групи поглядів на категорію «розвиток». Перша група вчених пов'язує розвиток тільки з прогресом або з ускладненням структури та складу системи.

Друга група дослідників розглядає процес розвитку тільки як якісні зміни у складі та структурі системи.

Третя група вчених розглядає розвиток тільки як процес адаптації до зовнішнього середовища, яке динамічно змінюється.

З огляду на парадигму теорії економічного розвитку систем, процес розвитку по силі і змістовних аспектах трансформацій може виражатися як в еволюційній, так і в революційній формах. Еволюційний процес розвитку характеризується лізисними (плавними) кількісними і якісними перетвореннями елементів системи, що не змінюють кардинально її склад і структуру. Цей період розвитку характеризується такими властивостями

функціонування системи, як: адаптивність, рефлексивність, гнучкість, стійкість. Чим ближче система у своєму русі підходить до точки біфуркаційного (революційного) розвитку, тим швидше вона втрачає дані властивості, і тим більше вона готова до істотних якісних трансформацій.

Отже, з урахуванням проведеного аналізу існуючих трактувань, а також підтримуючи парадигму теорії економічного розвитку, під розвитком доцільно розуміти процес формування нової дисипативної структури, виражений у якісній зміні складу, структури та способу (моделей) функціонування системи, який виявляється в лізисній чи кризовій формі і спрямований на досягнення змінюваних глобальних цілей підприємства.

Суть третього підходу до вивчення терміну «розвиток» полягає в його розумінні через порівняння з категоріями близькими за змістом. Аналіз наукових праць показав, що в більшості випадків «розвиток» ототожнюють з такими поняттями, як «еволюція», «зростання», «прогрес».

Еволюція являє собою домінуючий вектор розвитку підприємства як системи на певному історичному відрізку, оскільки відображає поведінку системи у процесі накопичення кількісних змін з метою створення нової якості.

Прогрес відображає один із двох типів розвитку системи (другий тип – регрес), який характеризується більш високим рівнем організованості й упорядкованості системи, посиленням можливостей її адаптації до змін зовнішнього середовища, збільшенням потенціалу і т. ін. Ототожнення прогресу з розвитком системи дозволяє визначити його глобальну спрямованість, яка відображається в прагненні соціально-економічної системи до удосконалення – від простого до складного, від нижчого до вищого, від випадкового до необхідного, але не відображає все різноманіття процесу розвитку.

1.4 Особливості розвитку соціально-економічних систем

Критичний огляд існуючих підходів до поняття «розвиток» дозволяє зробити нам ряд важливих теоретичних припущень [1]:

1. Розвиток окремо взятої **соціально-економічної системи (СЕС)**, зокрема підприємства, це процес динамічної зміни глобальних цілей системи, які зумовлюють життєдіяльність СЕС протягом досить тривалого історичного періоду. У зв'язку з цим у рамках управління розвитком підприємства доцільно говорити тільки про стратегічний його контур;

2. Процеси розвитку СЕС і процеси її функціонування припускають виникнення нових дисипативних структур (від лат. *dissipatio* – «розсіюю, руйную»). Підприємство розглядається як дисипативна структура, оскільки воно має дуальну природу – з одного боку, виступає як система, що споживає ресурси, з іншого – як система, що створює ресурси. У такий спосіб здійснюється обмін між зовнішнім оточенням і підприємством.

Отже, соціально-економічна система (СЕС) являє собою сукупність ресурсів та економічних суб'єктів (підприємств, організацій, фірм, їх окремих

структурних одиниць (філій, дочірніх підприємств), а також різноманітних інтеграційних та галузевих об'єднань (асоціацій, концернів, корпорацій, холдингів тощо), які утворюють єдине ціле (соціально-економічну структуру), взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою у сфері виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг, що потрібні у зовнішньому середовищі.

За результатами проведеного дослідження та з урахуванням конкретизації особливостей розвитку, здійснено систематизацію типів розвитку соціально-економічної системи за класифікаційними ознаками та встановленими групами, що характеризують розвиток СЕС як іманентну властивість (від лат. властивий, притаманний чомусь), принцип, закон, процес, явище, результат.

Узагальнена класифікація розвитку СЕС дозволяє конкретизувати характер розвитку, призводить до покращення його моделювання й управління, підвищення якості розробки та реалізації стратегій.

Для успішного управління соціально-економічними системами, зокрема підприємствами готельного бізнесу, слід враховувати її найважливіші особливості, до числа яких можна віднести: цілісність, складність, інерційність, нелінійність системи.

Цілісність системи передбачає, що її елементи взаємопов'язані, тому порушення функціонування одного елемента викликає зміни в інших. Отже, всім соціально-економічним системам притаманний «ефект брижів»: з одного боку, це свідчить, що кризові явища в певній частині системи можуть зумовити кризи в інших складових; з іншого – оскільки і система вищого рангу є цілісною, то зміни у функціонуванні інших її складових (наприклад, підприємств конкурентів) викликають зміни у стані цієї системи. Причому ці зміни зумовлені не діями суб'єктів управління системи, а діями суб'єктів управління систем конкурентів.

Складність соціально-економічних систем означає, що, незалежно від рангу, всі вони мають велику кількість елементів, пов'язаних значною кількістю прямих і зворотних зв'язків, тому неможливо точно спрогнозувати стан системи та її поведінку внаслідок управлінських дій, а також внаслідок відкритості дій конкурентів і зміни станів соціально-економічних систем вищих рангів⁶.

Інерційність передбачає наявність певного часового лага між управлінськими діями та зміною стану системи. Це дає змогу з деяким наближенням передбачити розвиток соціально-економічної системи в короткостроковій перспективі, але через складність соціально-економічних систем невизначеність у передбаченні динаміки системи зі збільшенням часового горизонту суттєво зростає.

Нелінійність означає, що зміни у стані соціально-економічної системи не пропорційні управлінським впливам.

⁶ Штимер Л. Т. Сучасна парадигма стратегічного управління потенціалом підприємства в конкурентному середовищі / Л. Т. Штимер // Стратегія економічного розвитку України. 2011. № 28 (Спецвип.). С. 65–70.

Слід додати, що й однакові управлінські дії в різні моменти еволюції системи матимуть різні наслідки. Отже, не можна на підставі минулого досвіду розробити план управлінських дій, який би точно спрямував еволюцію системи за заданою умовною траєкторією.

Таким чином, особливості соціально-економічних систем зумовлюють потребу поєднання системного та ситуативного підходів. Суть поєднання полягає в тому, що в управлінні соціально-економічними системами неодмінно треба враховувати поточну ситуацію.

Отже, розвиток соціально-економічної системи – це незворотні, закономірні, спрямовані на розв’язання протиріч між системою та зовнішнім середовищем (або всередині системи), кількісні, структурні та якісні зміни, що відповідають встановленій меті та призводять до досягнення якісно нового, позитивного, стійкого стану (властивості) системи та отримання соціально-економічного ефекту. А сам процес розвитку соціально-економічної системи являє собою постійно змінюваний ланцюг станів, зміни яких спричинені впливами різної природи і сили. З одного боку, СЕС за своєю природою відноситься до класу відкритих систем, тобто припускає для свого існування обмін ресурсами, інформацією з зовнішнім середовищем (метаболізм), з іншого – ця система характеризується внутрішньою структуризацією і самоорганізацією, заснованою на підтримці у визначених рамках значень основних системо утворюючих факторів.

Будь-яке керування соціально-економічними системами має стратегічний аспект, який полягає у визначенні стратегічних орієнтирів та розробленні варіантів програми розвитку соціально-економічної системи під дією управлінських впливів з урахуванням тенденцій у внутрішньому та зовнішньому середовищах і дій конкурентів.

ТЕМА 2 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1 Предмет та об’єкт стратегічного менеджменту підприємством.

2.2 Поняття «стратегічне управління» і «стратегічний менеджмент». Зміст та структура стратегічного менеджменту.

2.3 Поняття «стратегія підприємства».

2.4 Ключові гіпотези та основні завдання стратегічного менеджменту.

2.1 Предмет та об’єкт стратегічного менеджменту підприємством

На нинішньому етапі більшість українських підприємств, фірм і компаній використовують концепцію стратегічного менеджменту за основу якої прийнята концептуальну модель, що включає в себе вісім елементів [2]:

- ретроспективний аналіз діяльності підприємства;
- діагноз сильних і слабких сторін підприємства;
- прогноз тенденцій змін;

- цілі діяльності;
- стратегію розвитку;
- систему планів, проектів і програм розвитку;
- системи забезпеченості виконання планів, проектів і програм;
- стратегічний контроль.

Останнє покладено в основу моделі стратегічного менеджменту сучасним підприємством. В основу цієї моделі покладені стратегічний аналіз (що виконаний на основі результатів діагностування оточення підприємства), концепція корпоративної стратегії, реалізація стратегії і стратегічний контролінг.

Предмет стратегічного менеджменту – теоретико-методологічні основи та аспекти формування стратегії підприємства як відкритої системи.

Об'єкт стратегічного менеджменту – підприємство як відкрита, складна, динамічна система, що розвивається і яка змінює у часі і просторі свої параметри, піддається впливу з боку зовнішнього середовища й впливає на це середовище за принципом зворотного зв'язку.

Метою стратегічного менеджменту є побудова такої динамічної системи, яка дозволяла б забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку та виконання системи планів (як інструмент реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

Згідно з наведеними аналоговою моделлю, предметом, об'єктом і метою стратегічного управління слід вказати, що концепція останнього дає відповідь на наступні ключові питання: Яка мета вашої організації? Який існуючий і майбутній профіль вашого бізнесу? Що ми повинні зробити, щоб забезпечити досягнення цілей, що поставлені?

Сучасна **концепція** дозволяє сформулювати основи стратегічного менеджменту [2]:

- 1) аналіз зовнішнього середовища організації;
- 2) внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації;
- 3) визначення місії і цілей організації;
- 4) розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій по конкретним підсистемам організації;
- 5) розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми дій;
- 6) реалізація стратегії;
- 7) оцінка результатів і зворотній зв'язок.

2.2 Поняття «стратегічне управління» і «стратегічний менеджмент».

Зміст та структура стратегічного управління

Стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і

можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей [2].

З метою поглиблення розуміння сутності стратегічного менеджменту його розглядають у таких розрізах:

- **елементному**, як сукупність елементів, взаємодія між якими забезпечує формування і досягнення цілей під час реалізації стратегії розвитку організації;
- **процесному**, як цикл розробки та впровадження стратегії, націлений на досягнення стратегічної відповідності між організацією та зовнішнім середовищем;
- **функціональному**, як галузь наукових знань про прийоми та інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень і способи їх практичної реалізації.

Очевидно, що між цими напрямками існує тісний взаємозв'язок. **Стратегічне управління**, як галузь знань, пов'язана з практичною діяльністю та має реалізувати досягнення інших наук. Водночас рівень розвитку цієї науки визначається досягненнями інших галузей знань, а також вимогами практики. Існує і зворотний зв'язок: **стратегічне управління** може сприяти розвитку інших наук, появі нових методів та інструментарію дослідження.

Зміст стратегічного управління криється в основі своїй в методології, що застосовується для реалізації останнього. **Методологія стратегічного управління** – це сукупність принципів, специфічних методів прийняття стратегічних рішень та засобів їх практичної реалізації, які дають змогу організації раціонально використовувати свій потенціал та враховувати вимоги зовнішнього середовища в процесі досягнення цілей.

Методологія стратегічного управління базується як на загальних принципах менеджменту, так і на принципах, що притаманні лише стратегічному управлінню.

Принципи стратегічного управління:

- **принцип пріоритетності** визначає необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей та пріоритетів реалізації стратегій;
- **принцип спадковості** характеризує закономірний перехід від домінантних (головних) ознак існуючого потенціалу (функціонування організації) до бажаного потенціалу при визначенні стратегій діяльності організації;
- **принцип коригування** характеризує необхідність постійного проведення змін у цілях та стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності організації;
- **принцип концентрації** зусиль визначає, що при виборі стратегій необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності, які мають високу вірогідність успіху;
- **принцип балансу ризиків** висуває вимоги до створення рівноваги можливих ризиків за рахунок розробки альтернативних стратегій – створення стратегічного резерву, як альтернативного способу діяльності організації;

– **принцип співставлення** визначає технологію проведення перспективного аналізу;

– **принцип синергізму** визначає правила формування механізму реалізації стратегій діяльності організації. Стратегічне управління повинно формуватися як єдина система виконання усіх загальних функцій управління. Взаємозв'язок між різними видами діяльності та органами, що їх виконують, повинен забезпечувати єдність напрямків діяльності.

Стратегічне управління у практичній площині спирається на відомі методи та підходи. Це – *системний, ситуаційний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, процесний, нормативний, кількісний*. Кожний з перерахованих підходів відбиває або характеризує тільки один з аспектів стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент складається з окремих елементів. За класифікацією американської консалтингової фірми «МакКінсі» доцільно розрізняти такі елементи **стратегічного менеджменту**: *стратегія, структура, стиль, кадри, мистецтво управління, участь у розподілі доходів*. Однак найчастіше **стратегічний менеджмент** організації розглядають як систему, що складається з трьох елементів – *стратегії організації, організаційної культури і організаційної структури*. Наведемо їх коротку характеристику.

Стратегія виступає як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку. Наявність стратегії можна виявити у будь-якій організації, інколи навіть без втілення її в певних документах (без формалізації). Стратегія водночас є проактивною (спрямованою) і реактивною (адаптованою до змін). Добре сформована стратегія інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати її ресурси так, щоб досягти відносних внутрішніх переваг і врахувати очікувані зміни в оточенні.

Організаційна структура управління зорієнтована на розробку і впровадження стратегії. Здійснення стратегічної та оперативної діяльності вимагає зусиль різних організаційних структур. Багато організацій, які сформували структуру для вирішення внутрішніх оперативних проблем, зустрічаються з певними труднощами під час вибору та реалізації стратегій. Більш того, стратегічні та оперативні структури можуть вступати в протиріччя. Водночас формування нової стратегії здебільшого вимагає перегляду існуючої організаційної структури. Один із постулатів теорії менеджменту стверджує: «Структура прямує за стратегією». При цьому трансформація організаційної структури має відбуватися таким чином, щоб володіти потенціалом для здійснення стратегії.

Організаційна культура є порівняно новим елементом стратегічного менеджменту, що являє собою систему цінностей, вірувань, традицій, норм поведінки, які культивуються в організації.

Складовими організаційної культури є:

- філософія, яка виражає зміст існування організації та її ставлення до працівників і клієнтів; пріоритетні цінності, на яких базується організація;
- норми, які визначають принципи взаємовідносин в організації; правила, за якими ведеться «гра»;
- атмосфера в організації і стиль взаємодії з зовнішнім світом;
- порядок проведення певних церемоній тощо.

Досить цікавим є досвід японських компаній, які організаційну культуру вважають основою своїх досягнень. Водночас спроби перенесення їхнього досвіду в європейські та американські компанії здебільшого були невдалі. Причини називають різні, зокрема, це відмінності в напрямках розвитку, але найчастіше – в організаційних структурах.

Таким чином, елементи стратегічного менеджменту сучасного підприємства утворюють трикутник: **«стратегія розвитку – організаційна структура – організаційна культура»**, який має бути внутрішньо стійким і перебувати в гармонії з зовнішнім середовищем. Між переліченими елементами системи стратегічного менеджменту організації існує взаємозалежність: *чітко організоване стратегічне планування перебуває в тісному взаємозв'язку зі структурою управління, яка забезпечує розробку та реалізацію стратегії для досягнення цілей, і організаційною культурою, яка створює відповідні можливості для поєднання стратегічного планування й організаційної структури*. Це є ще одним доказом того, що успіх організації – це результат взаємодоповнення перелічених елементів, хоча за різних умов деякі елементи можуть переважати над іншими. Для певного рівня нестабільності середовища можна сформулювати відповідну комбінацію елементів, які забезпечуватимуть найкращі результати діяльності організації.

Таким чином, **стратегічний менеджмент** забезпечує підприємство:

- 1) методами координації й інтегрування видів діяльності, які можуть бути диверсифіковані;
- 2) засобом передбачення й адаптації до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
- 3) необхідним зв'язком між розробкою і реалізацією стратегії.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів, які логічно впливають один з іншого.

Структура – це інструмент досягнення підприємством своїх цілей.

Важлива особливість **структури стратегічного управління** полягає у тому, що існує стійкий зворотний зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їхню сукупність.

Визначення місії і цілей. Важливою задачею управління є встановлення балансу інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, що зацікавлені у функціонуванні організації й впливають на характер, зміст і спрямованість її функціонування. Баланс інтересів визначає те, куди буде рухатися організація, її цільову орієнтацію у виді місії і цілей. Визначення місії та цілей організації передбачає три процеси, які вимагають складної та відповідальної роботи:

формулювання місії організації (що в концентрованому вигляді виражає зміст її існування, призначення); визначення довгострокових цілей; визначення короткострокових цілей. У деяких випадках вважають за доцільне місію та цілі формулювати за результатами аналізу середовища.

Діагностика середовища забезпечує основу для уточнення (в деяких випадках визначення) місії та цілей і вибору відповідної стратегічної поведінки підприємства. Діагностика середовища передбачає вивчення трьох складових: **макрооточення** (вплив економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складові суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства, інфраструктури), **безпосереднього оточення** (покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили), **внутрішнього середовища організації** (кадри та їх потенціал, кваліфікація, інтереси, організація управління; виробництво, що включає організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики і наукові дослідження і розробки; фінанси підприємства; маркетинг; організаційна культура). При цьому, відбувається оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом формулювання основних компонент та їхніх чинників і вибір з них таких, які дійсно мають значення для організації, для складання прогнозів майбутнього стану середовища.

Вибір стратегії – основа стратегічного управління. За допомогою спеціальних методів визначають, як досягти цілей і реалізувати місію організації. **Вибір стратегії** – це прийняття рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктами, як і в якому напрямку розвиватися організації, яке місце займати на ринку тощо. При цьому, порівнюють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізують можливі стратегічні альтернативи і вибирають з них конкретну стратегію, яка відповідає заданим критеріям. Вибір стратегії має певні особливості, зумовлені переважно рівнем управління.

Виконання стратегії є критичним процесом, тому що саме у випадку успішного її виконання організація досягає мети, а при неуспішному – з'являються додаткові труднощі. Найчастіше реалізація стратегії передбачає поглиблену оцінку ресурсів і можливостей їх розподілу; створення умов для мотивації працівників під час реалізації стратегії; підготовку рішення щодо зміни організаційної структури. На цьому етапі може виявитись, що організація не в змозі здійснити вибрану стратегію, що пояснюється недосконало проведеним аналізом і відповідно неправильними висновками, або виникненням непередбачених змін у зовнішньому середовищі.

Оцінка і контроль реалізації стратегії – завершальний процес, який здійснюється на стадії стратегічного управління і має забезпечити якісний зворотний зв'язок. **Стратегічний контроль** спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація сприяє досягненню цілей організації і значно менше оцінює правильність виконання стратегічного плану чи окремих його етапів. За

результатами стратегічного контролю здійснюється, у випадку необхідності, коригування цілей організації та напряму їх досягнення.

Кінцевим «продуктом» процесу вибору й реалізації стратегії є нова комбінація товарів, ринків і технологій, розроблених в організації.

У даний час **стратегічне управління** є досить важливим фактором успішного виживання у складних ринкових умовах. Проте, постійно можна спостерігати в діях вітчизняних організацій відсутність «стратегічності», що досить часто і призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

Відсутність стратегічного управління на українських підприємствах виявляється, насамперед, у таких двох формах.

По-перше, організації планують свою діяльність виходячи з того, що оточення або взагалі не буде мінятися, або ж у ньому не буде відбуватися якісних змін. На багатьох вітчизняних підприємствах яскраво простежуються ознаки нестратегічного управління. А саме:

- спроби зіставити довгострокові плани, у яких вказано, що і коли робити в досить тривалій перспективі;

- спроби знайти у вихідний період рішення на багато років уперед, бажання будувати «на століття» або здобувати «на довгі роки».

Бачення довгострокової перспективи – дуже важлива складова стратегічного управління. Однак це ні в якій мірі не означає екстраполяції існуючої практики та існуючого стану оточення на багато років уперед.

По-друге, розробка програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації (що є прикладом нестратегічного управління). При такому підході дуже часто виявляється, що організація не в змозі досягти своїх цілей, адже їх досягнення принципово залежить від можливостей, бажань і потреб клієнтів, а також від поведінки конкурентів. Усе, що може організація визначити на основі аналізу своїх внутрішніх можливостей – це яку кількість продукту вона може виробляти і які витрати вона, при цьому, може понести. Те, яка кількість товарів буде куплена і за якою ціною, визначає ринок.

З наведеного вище можна сформулювати наступний висновок: керівництву необхідно починати планувати діяльність організації з аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей щодо раціонального використання цих ресурсів для здійснення стратегії [2].

2.3 Поняття «стратегія підприємства»

Керівники комерційних підприємств давно усвідомили, що **стратегія** – невід’ємна частина або навіть головна складова успіху діяльності на ринку. Роль стратегії в успіху організації настільки значна, що до неї не можна підходити як до вузько спеціалізованого поняття.

Керівники давно уже вивчають і аналізують стратегію як визначну складову інструментарію рішення різнопланових проблем у процесі функціонування та розвитку підприємства. Це їм необхідно для того, щоб [2]:

– знати що, як і якою мірою треба робити завтра, через місяць, через рік і т. д.;

– упевнено керувати процесами на довіреному їм підприємстві, фірмі, компанії;

– напевно прогнозувати тенденції зміни даних процесів з урахуванням динамічних умов ринку.

Для подальшого розгляду навчального курсу «Стратегічний менеджмент» розкриємо початкове поняття «*стратегія*».

Термін «стратегія» грецького походження. Історично він склався та набув визначеного змісту в військовій лексиці, де означав «*мистецтво розгортання військ у бою*». У словнику іноземних слів (за редакцією О. С. Мельничука) стратегія трактується в такий спосіб:

1. **Стратегія** – це найважливіша частина військового мистецтва. Включає теорію і практику ведення війни, військових кампаній і великих бойових операцій.

2. **Стратегія** – це мистецтво керівництва суспільною, політичною боротьбою».

Відомий фахівець з менеджменту М. Шерон Остер так визначив даний термін: «**Стратегія** – це зобов’язання діяти певним чином: таким, а не іншим».

Відповідно до теорії класика стратегічного планування А. Д. Чандлера, **стратегія** – це «визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». У даному визначенні простежується тлумачення **стратегії** як методу *розподілу ресурсів* між поточними і майбутніми видами діяльності підприємства, спрямованого на досягнення мети. Звідси випливає, що **стратегія** – це метод досягнення поставленої мети. Даному тлумаченню подібне визначення, що приведене у відомій книзі авторів М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі під назвою «*Основи менеджменту*»: «**Стратегія** – це загальний, усебічний план досягнення цілей».

А. Томпсон і А. Стрікланд відзначають, що «**стратегія** розпадається на безліч конкурентоздатних дій і підходів до бізнесу, від яких залежить успішне керування фірмою». У цьому зв’язку вони стверджують: «У загальному значенні **стратегія** – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей». Як бачимо, відомі фахівці зі стратегічного управління, зв’язують планові аспекти стратегії з поведінковими аспектами підприємства. На їхню думку, стратегія визначає, як підприємство буде функціонувати і розвиватися, а також які саме виробничі, підприємницькі, конкурентні і функціональні заходи і дії будуть впроваджені для того, щоб організація досягла бажаного результату й ефекту. По суті, аналізуючи дане визначення, можна досить узагальнено стверджувати, що **стратегія** – це *є формалізуєма поведінкова модель підприємства на ринку*.

Одна з відомих у математиці теорій – теорія ігор, визначає **стратегію** як «план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента».

В одній із своїх книг по стратегічному менеджменту відомий американський фахівець з питань управління промисловими корпораціями Ігор Ансофф приводить таке трактування стратегії: «За своєю сутністю **стратегія** є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності».

Аналізуючи вище приведені трактування терміну «**стратегія**», очевидним висновком є той, що **стратегія** є *стрижнем*, навколо якого концентруються усі види виробничо-господарської діяльності підприємства, фірми чи компанії.

Сьогодні в економічній літературі має місце питання щодо з'єднання або поділу підходів до визначення стратегії: **стратегія як процес** і **стратегія як результат**.

При розгляді «**стратегії як процесу**» варто одержати відповідь на наступні питання:

1. «Яке положення займає підприємство на внутрішньому ринку?»;
2. «Що представляє із себе підприємство стосовно конкретного сегменту ринку?»;
3. «Чого хоче досягти підприємство і яким бажає бути?»;
4. «Як, коли і де виробляти товари або надавати послуги для досягнення своїх цілей?».

Виділяють три підходи до трактування стратегії:

- *перший*: стратегія як зразок;
- *другий*: стратегія як мета управління;
- *третій*: стратегія як позиція на ринках.

При розгляді **стратегії як зразка** варто розуміти прагнення підприємства наблизитися до цього «еталона». У більшості випадків менеджери при управлінні організацією за зразок приймають, як правило, процвітаючу фірму або підприємство, проводять аналіз її виробничо-господарської діяльності і намагаються запозичити її досвід.

Стратегія як мета управління в більшій мірі може бути визначена як ідеальна модель підприємства в якій реалізується бачення його керівників (власників).

Стратегія як позиція на ринках – таке ототожнення дає можливість затвердити конкурентну позицію, розширити свою участь на ринках і успішно вести «військові дії» по захопленню нових ринків.

До трактування поняття «стратегія» можна додати ще і наступне. **Стратегія** – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, прийнятий у відповідності зі своїми продуктивними, фінансовими й іншими можливостями.

Очевидно, для розробки стратегії кожне підприємство повинне спершу проаналізувати й оцінити такі напрямки своєї діяльності як:

- місію і можливості її здійснення;
- конкурентну (конкурентні) перевагу (переваги) на ринку;
- особливості організації бізнесу на ринку;

- ринки або сегменти ринків збуту, де «працює» підприємство і де збирається «працювати» найближчим часом;
- асортимент продукції або послуг, що надаються клієнтам;
- ресурси;
- структуру підприємства і управління;
- виробничу програму.

Аналізуючи відомі трактування терміну «стратегія», необхідно визнати, що на даний період ще немає єдиного визначення. А тому, стратегію менеджери можуть представляти:

- методом пристосування і установалення взаємодії фірми, підприємства з зовнішнім середовищем;
- «визначником», індикатором основних напрямків досягнення поставлених цілей у здійсненні місії і концентрації зусиль на конкретних пріоритетах;
- основою для стратегічного аналізу, стратегічного планування і прогнозування, стратегічного управління, а так само для розробки стратегічних проектів і програм перспективного розвитку підприємства;
- інструментом діяльності вищого керівництва й управлінського персоналу.

Звичайно, навіть найкраща стратегія не гарантує того, що підприємству вдасться уникнути періодів спаду і нестійкості. Стратегія не є панацеєю від невдач. І це повинні розуміти і менеджери, і керівники підприємства. Вони повинні також знати, що від стратегії не слід очікувати швидкого результату, повного передбачення майбутнього і розвитку подій, обов'язкових перемог на ринку і т. д.

Менеджерам і керівникам не слід сприймати і розуміти стратегію як догму, як істину останньої інстанції, яких варто дотримуватися за будь-яких умов і за будь-яку ціну. Стратегія не повинна бути стандартним планом і набором інструкцій, *«ідеєю-фікс»* вищого керівництва, простою сумою продуктових, ресурсних і функціональних планів.

Виникнення кризових ситуацій та подальший розвиток кризи підприємства в основному відбувається через недостатньо відпрацьовану стратегію. Основними ознаками такої недостатності є:

- відсутність у менеджерів і керівників навичок стратегічної діяльності і часом невміння керувати опором конкуренції, невміння вести «військові дії» з конкурентами (останнє обумовлено відсутністю відповідних стратегічних планів або їх недостатністю);
- небаченням і неосмисленням усіх сторін діяльності й особливостей підприємства, нерозумінням цілей;
- відсутністю альтернативних стратегій і запасних варіантів розвитку на випадок зміни середовища;
- неповний облік вимог ринку (споживачів);
- відсутність інформаційно-аналітичної підтримки стратегії і розроблених проектів розвитку підприємства;

- недостатня увага до внутрішнього і зовнішнього середовища, використання неперевіреної інформації;
- неповне осмислення й ототожнення стратегії і тактики діяльності підприємства.

Таким чином, аналізуючи існуючі визначення терміну «*стратегія*», варто вказати на той факт, що на сьогоднішній день немає загальноприйнятого і погодженого визначення [2].

2.4 Ключові гіпотези та основні завдання стратегічного менеджменту

У теорії стратегічного управління описані ключові гіпотези останнього. Це гіпотеза випадковості, гіпотеза залежності від зовнішнього середовища, гіпотеза відповідності, гіпотеза стратегії, гіпотеза багатоеlementності і гіпотеза збалансованості [2].

Гіпотеза випадковості відбиває ту ситуацію, що стратегічне управління в ринкових умовах будується так би мовити випадково, оскільки ринкові зміни носять характер випадковості, їх важко спрогнозувати. А тому багато рішень в стратегічному менеджменті приймаються не планомірно, їх прийняття пов'язане з випадковими змінами у поведінці споживачів, конкурентів, партнерів, постачальників.

Гіпотеза залежності від зовнішнього середовища підкріплює гіпотезу випадковості. Згідно з даною гіпотезою зміст і структура стратегічного управління залежить у значній мірі від зовнішнього середовища. А тому формат стратегічного управління підприємством, який формалізовано для реальних умов, повинен відповідати зовнішньому середовищу повністю. Цей момент цілком підлягає гіпотезі відповідності, яка тлумачить, що рішення, які приймаються, повинні відповідати ситуації, що склалася.

Гіпотеза стратегії стверджує те, що план дій для досягнення мети повинен бути раціональним щодо використання ресурсів, враховувати чинники часу і ринкових змін.

Гіпотеза багатоеlementності стверджує, що система управління складається з великої кількості елементів, які є відповідальними за виконання різних аспектів стратегії підприємства.

Гіпотеза збалансованості вказує, що спроектована система управління будь-якою організацією повинна бути збалансованою, тобто урівноваженою щодо зовнішнього і внутрішнього середовищ, ресурсів, що плануються до використання, керуючої і керованої підсистем організації і т.ін.

Якщо вести мову про стратегічний менеджмент, то він спрямований на виконання наступних завдань:

- 1) визначення виду комерційної діяльності і формування стратегічних напрямків її розвитку, тобто це завдання позначення мети і довгострокової перспективи розвитку організації;

- 2) перетворення загальних цілей в конкретні напрями роботи (це створює можливості для підприємства, фірми відкривати для себе нові ринки);

3) грамотна реалізація обраного плану для досягнення ринкового результату;

4) ефективна реалізація обраної стратегії;

5) оцінка виконаної роботи, аналіз ситуації на ринку, внесення коректив у довгострокові основні напрямки діяльності, в цілі, в стратегію або в її здійснення згідно з отриманим досвідом.

Звісно, це не повний перелік завдань, що вирішує стратегічний менеджмент. Даний перелік доповнюється у відповідності до ситуації, що склалася на ринку та в організації [2].

Тема 3 Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

3.1 Методологія стратегічного аналізу.

3.2 Послідовність проведення стратегічного аналізу.

3.3 Інструменти стратегічного аналізу.

3.1 Методологія стратегічного аналізу

Становлення і розвиток концепції стратегічного управління сприяли формуванню і визнанню одного з основних інструментів цієї системи – стратегічного аналізу [1].

Акцентуючи увагу на розкритті сутності стратегічного аналізу, доводиться констатувати дискусійний характер цієї категорії, так як існує декілька наукових позицій щодо його змісту.

Стратегічний аналіз становить дослідження стану підприємства та включає аналіз зовнішнього оточення і внутрішнього потенціалу. Основне завдання стратегічного аналізу – оцінка ключових впливів на сьогодення і майбутнє становище підприємства [1].

Стратегічний аналіз дає можливість виявити:

1. Які в дійсності стратегічні можливості підприємства?

2. Яка стратегія найкраща?

Дослідження проводяться за двома основними напрямками:

– вивчається ситуація та умови конкуренції в галузі, де функціонує підприємство;

– вивчається ситуація всередині самого підприємства.

Перший напрям відноситься до макросередовища підприємства, а другий – до його мікросередовища.

Макросередовище розглядається як складна багаторівнева структура, елементи кожного рівня якої формуються під впливом власних (специфічних) та інших факторів (за силою та напрямком), які впливають на діяльність підприємства.

Макросередовище складається із елементів, які прямо не пов'язані із підприємством, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу.

Серед факторів макросередовища, які мають вплив на діяльність підприємства, слід вказати:

- **економічні** – тенденції розвитку населення, рівень безробіття, загальне становище та рівень насиченості ринків збуту, рівень цін на сировину, енергоносії, інфляція та ін.;

- **технологічні**, що зумовлюють зміни в процесах виробництва продукції, способах використання цієї продукції споживачами тощо;

- **політичні** – стабільність державної влади, ступінь державного контролю та втручання в економіку тощо;

- **соціально-культурні** – потреба участі робітників в управлінні, їх соціальні потреби, вимоги до організації праці, гуманізація робочих місць тощо.

Ця група факторів, по-перше, визначає загальні умови підприємницької діяльності, по-друге, впливає на фактори мікросередовища, а через них (опосередковано) – на розвиток підприємства.

Мікросередовище формується під впливом учасників ринку, які безпосередньо контактують з підприємством і впливають на нього. Це насамперед споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, кредитори, компаньйони та ін. **Внутрішнє середовище підприємства** – це сукупність факторів підприємства, які визначають процеси його діяльності та які підприємство має змогу коригувати. Воно містить такі основні елементи: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, організацію. Внутрішнє середовище виступає, з одного боку, джерелом життєвої сили підприємства, а з іншого – джерелом різних проблем (у разі, якщо підприємству не вдається забезпечити задані напрямки функціонування). **Зовнішнє середовище** постачає підприємству необхідні матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси, споживає його готову продукцію, роботи та послуги.

Підприємство постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і забезпечує тим самим можливість свого виживання.

Під час стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуються такі ключові питання: Які основні економічні показники характеризують галузь? Яким є рівень конкуренції і вплив кожної з конкурентних сил? Що викликає зміну в галузі? Які підприємства мають найсильніші (слабші) позиції? Чи приваблива галузь з погляду перспективи одержання прибутку вищого за середній? Чи підходить діюча стратегія? Які сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та прогнози? Чи конкурентоспроможне підприємство за витратами? Наскільки сильна конкурентна позиція підприємства? Які стратегічні проблеми повинні вивчатися?

Досліджувати зазначені питання слід комплексно, забезпечуючи логічний перехід від аналізу до розробки альтернативних стратегій та визначення серед них найбільш оптимальної. Така стратегія повною мірою має відповідати ринковій ситуації, створювати конкурентні переваги та спрямовуватись на покращення показників розвитку підприємства.

Стратегічний аналіз є аналітичною основою всіх інших функцій процесу стратегічного управління. Інтеграція результатів стратегічного аналізу відбувається на стадії стратегічного планування, тобто в рамках даної функції стратегічного управління відбувається трансформація інформації, отриманої в ході стратегічного аналізу, в стратегічний план, що, зі свого боку, передбачає одночасне і взаємозалежне протікання процесів стратегічного аналізу і стратегічного планування.

Здійснення стратегічного аналізу створює основу побудови стратегічного управління на підприємстві. Це виражається в:

- практичному обґрунтуванні реальності цілей підприємства;
- забезпеченні відповідності обраної стратегії цілям організації;
- аналітичній підтримці процесу розробки, формулювання і вибору стратегії;
- оцінці вихідного стану підприємства;
- прогнозуванню майбутнього стану зовнішнього середовища і положення підприємства в ній.

Стратегічний аналіз є дієвим інструментом постійного контролю за ходом виконання обраної стратегії і підтримки процесу розробки нових стратегій, найбільшою мірою відповідних умов навколишнього середовища.

Значення здійснення стратегічного аналізу таке, що він стає інструментом перетворення підприємства в організацію, що навчається. У процесі стратегічного аналізу відбувається накопичення стратегічної інформації, яка використовується для прогнозування і оцінки тенденцій зовнішніх чинників, стратегічного потенціалу підприємства та конкуренто спроможності; менеджери накопичують досвід роботи з інформацією стратегічного характеру, що також є одним з джерел накопичення досвіду і навчання в реальному часі.

У процесі стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив, і вибору оптимальної стратегії.

Менеджери підприємства повинні мати чітке уявлення про роль мікро- і макросередовища підприємства для того, щоб правильно визначити його стратегічні перспективи, сформулювати цілі і завдання, виробити стратегію розвитку підприємства націлену на посилення його позиції на ринку.

В процесі стратегічного управління ніщо не є закінченим і всі попередні дії коригуються залежно від трансформації навколишнього середовища, або появи нових можливостей, здатних поліпшити стратегію.

Стратегічне управління – процес, який перебуває в постійному русі. Зміни обставин як всередині підприємства, так і поза ним, або всі разом потребують відповідних коригувань стратегії. Тому процес стратегічного управління є замкнутим циклом.

План управління підприємством охоплює всі його головні функції та підрозділи: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, наукові дослідження і розробки. Для кожного підрозділу підприємства, кожній функції визначається певна роль у цій стратегії. Зробити стратегічний вибір за даними стратегічного

аналізу – означає пов'язати бізнес-рішення з конкурентоспроможними діями, з огляду на дані щодо всього підприємства.

В цій єдності дій та підходів і полягає поточна стратегія підприємства.

Вищевикладене дає можливість сформулювати визначення стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз являє собою процес комплексного дослідження впливу чинників зовнішнього оточення і факторів внутрішнього середовища на поточну конкурентну позицію підприємства на ринку та виявлення умов і можливостей його подальшого успішного розвитку в умовах ринкового господарювання.

На думку французьких дослідників, предметом стратегічного аналізу є стратегічні компетенції підприємства, які відносяться до всієї сукупності його продуктів та послуг і потребують особливого підходу зі сторони управління.

За результатами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства здійснюються планування стратегії, оцінка стратегічних альтернатив та прийняття рішень, що також передбачає використання певних методичних прийомів стратегічного аналізу.

Так, на етапі планування стратегії найдоцільнішим є застосування методів варіантного аналізу, методів творчого мислення і експертних оцінок, методів формування господарського портфеля. У процесі аналізу стратегії та прийняття стратегічних рішень використовують методи імітаційного моделювання, теорію ігор, теорію масового обслуговування, методи сіткового аналізу, методи експертних оцінок, методи функціонально-вартісного аналізу.

Водночас сукупність способів та прийомів аналізу має забезпечити реалізацію п'яти узагальнених елементів методу аналізу: виявлення та побудова взаємозв'язку складових явища, що досліджується; розчленування або деталізація; 3) порівняння; визначення величини впливу факторів; узагальнення (синтез).

Усі зазначені вище елементи методу стратегічного аналізу є взаємопов'язаними: без визначення взаємозв'язку складових досліджуваного явища неможливе його розчленування; без розчленування неможливе їх порівняння; визначення величини впливу факторів можливе тільки з урахуванням їх взаємозв'язку, розчленування і порівняння; за результатами визначених елементів проводиться узагальнення. Застосування кожного елемента методу стратегічного аналізу досягається сукупністю певних технічних прийомів і способів [1].

3.2 Послідовність проведення стратегічного аналізу

Доцільно здійснювати стратегічний аналіз у послідовності [1]:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Цей етап передбачає аналіз зовнішнього середовища як непрямого, так і прямого впливу на підприємство, й дає змогу визначити певні можливості та загрози для підприємства з даного середовища, а також на основі аналізу внутрішнього середовища виявити сильні та слабкі сторони його діяльності.

Для виявлення основних факторів зовнішнього середовища і можливих тенденцій їх зміни варто використовувати такі методи, як: PEST-аналіз, модель 5-ти конкурентних сил Портера, методика А. Томпсона та Дж. Стрікланда, методи оцінки розподілу ринкових часток між конкурентами та рівня інтенсивності конкуренції, багатокритеріальний метод оцінки привабливості ринку І. Ансоффа.

Щодо аналізу внутрішнього середовища, то на сьогодні немає єдиного підходу до визначення його факторів, які б повною мірою дали можливість оцінити сильні та слабкі сторони підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства варто аналізувати комплексно, використовуючи всі можливі інструменти для дослідження ресурсної складової підприємства (людських, основних засобів, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів), функціональних напрямів діяльності підприємства (маркетингову, виробничу, логістичну, фінансову, інвестиційну, інноваційну та зовнішньоекономічну діяльність), управлінської системи (життєвого циклу підприємства, управлінського потенціалу, реалізації загальних функцій та методів менеджменту, організаційної культури, стилів керівництва, ефективності системи менеджменту та ін.). Крім того, існують певні інструменти, які варто використовувати для аналізу середовища в цілому. До популярних способів оцінки середовища належить метод А. Мескона «5 × 5», «Шкала нестабільності» зовнішнього середовища І. Ансоффа та SWOT-аналіз.

Серед найпростіших інструментів стратегічного планування й аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, які найкраще адаптовані для потреб підприємств середнього та малого бізнесу, можна віднести методику стратегічної оцінки підприємства (СОП).

Моделі BSC, ASC, BEM і піраміда результативності Мак Нейра дозволяють розпізнати причини (фактори), що вплинули на зміну становища підприємства в кращий чи гірший бік.

Тобто, системи стратегічного вимірювання потрібно розглядати як інструменти постійного моніторингу за процесом реалізації цілей і завдань, визначених вищим керівництвом і закладених у стратегічних планах.

2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства. На цьому етапі здійснюється оцінка конкурентних позицій підприємства з метою визначення його конкурентних переваг. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою.

Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є досить численними. Вони поділяються на такі:

– **комплексні методи** – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства;

– **специфічні методи** – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності (виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо).

Останніми роками досить поширеною стала модель 4 дій В. Чан Кіма, яка передбачає зайняття абсолютно нової ніші на тому самому ринку із інноваційним продуктом (відома як «Стратегія блакитних океанів»). Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Їх використання може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої відноситься досліджуваний об'єкт.

3. Аналіз стратегічних альтернатив. Проводиться визначення найважливіших стратегічних господарських одиниць, аналіз стратегічного портфелю підприємства з метою формування альтернативного набору стратегій для кожної господарської одиниці та вибору найбільш оптимальних.

3.3 Інструменти стратегічного аналізу

До інструментів стратегічного аналізу на етапі аналізу стратегічних альтернатив належать як формальні і кількісні методи, так і творчий аналіз, який враховує специфіку організації, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів. На підставі результатів аналізу формують висновок про стратегічну привабливість господарського портфелю та можливі варіанти його зміни. Надалі ці стратегічні альтернативи доопрацьовують, доводять до рівня адекватності сформованим цілям організації та вибирають стратегію її розвитку [1].

Gap Analysis – це комплексне аналітичне дослідження, що вивчає невідповідності, розриви між поточним станом компанії і бажаним.

Метод GAP-аналізу розроблено в Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог.

Цей аналіз також дозволяє виділити проблемні зони, що перешкоджають розвитку і оцінити ступінь готовності підприємства до виконання переходу від поточного стану до бажаного. Рекомендації М. Портера щодо генерації стратегічних альтернатив ґрунтуються на тому, що організація вже має певні конкурентні переваги, але не завжди відомо, як вони досягнуті. Здебільшого модель застосовують у разі сповільненого зростання та стагнації галузей.

Використання методу передбачає виконання послідовно таких дій:

- 1) попереднє формулювання цілей діяльності на 1 рік, 3 роки, 5 років;
- 2) прогноз динаміки норми прибутку в ув'язуванні зі встановленими цілями бізнес-одиниці;
- 3) установлення розриву між цілями та прогнозами;
- 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для бізнес-одиниці та прогноз результатів;

- 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожної бізнес-одиниці та прогноз результатів;
- 6) розгляд інвестицій і альтернативи цінової стратегії для кожної бізнес-одиниці;
- 7) узгодження цілей стратегії кожної бізнес-одиниці з перспективами портфеля в цілому;
- 8) установлення розриву між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожної бізнес-одиниці;
- 9) уточнення профілю можливих придбань (створення) нових бізнес-одиниць;
- 10) визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі бізнес-одиниці;
- 11) перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

Подібний аналіз може здійснюватися як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств, а його результатом є розробка заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю.

Метод PIMS (англ. Profit Impact of Marketing Strategy) або аналіз рівня впливу обраної стратегії на величини прибутковості та готівки передбачає визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності організацій (рентабельність, прибуток), зважаючи на аналіз емпіричного матеріалу про досвід функціонування значної кількості промислових організацій.

Метод **PIMS-аналізу** був розроблений у середині 60-х років минулого сторіччя в компанії «General Electric» і заснований на результатах аналізу діяльності більш ніж 150 великих і малих компаній.

Метод SPACE (оцінка стратегічного становища та дій) являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

SPACE-аналіз є похідним від **SWOT-аналізу** та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за чотирма групами критеріїв:

- 1) фінансовою силою підприємства;
- 2) конкурентоспроможністю підприємства;
- 3) привабливістю галузі;
- 4) стабільністю галузі.

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат **SPACE** та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Аналіз портфеля бізнесів є одним із найважливіших інструментів стратегічного аналізу при визначенні стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Зміст **портфельного аналізу** полягає у визначенні та дослідженні

сукупності бізнес-стратегій, які використовуються або плануються на підприємстві з тим, щоб у керівництва склалось ясне уявлення про доцільність та перспективність тих чи інших видів бізнесу, якими займається чи збирається займатись підприємство. Основним прийомом портфельного аналізу є побудова двомірних (три-, чотири-, n-мірних) матриць, за допомогою яких бізнес-одиниці або продукти порівнюються один з одним за такими критеріями: темпи росту продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі та ін. Разом з тим реалізуються принципи сегментації ринку (виділення найбільш значущих критеріїв на основі аналізу зовнішнього середовища) і аналізу діяльності підприємства та узгодження (попарного зіставлення критеріїв).

Перевагами портфельних методів є комплексний розгляд певного набору продуктів, простота і наочність представлення можливих стратегій, конкретні варіанти стратегій, акцент на якісні сторони аналізу. До недоліків відносять статичний характер, обмежена кількість позицій і показників, обмежене число стратегій, суб'єктивізм. Варто використовувати одночасно різні методи портфельного аналізу, щоб найбільш об'єктивно обґрунтувати стратегічні управлінські рішення.

У портфельному аналізі використовують матричні моделі, серед яких виділяють: аналіз секторів бізнесу (модель BCG (БКГ), розроблена Бостонською консалтинговою групою), аналіз конкурентних позицій підприємства (модель GE/McKinsey «Дженерал Електрик», розроблена компанією «Мак – Кінсі») та матрицю спрямованої політики (модель Shell / DPM). Одним з найвідоміших методів портфельного аналізу є матриця «зростання – частка ринку», що була створена на початку сімдесятих років Бостонською консультативною групою (*Boston Consulting Group (BCG)*) і вважається історично першою моделлю корпоративного стратегічного планування. Іншою та більш поширеною назвою схеми управління портфелем бізнесів є «модель BCG».

Дана модель представляє відображення позицій конкретного виду бізнесу (портфеля) в стратегічному просторі та визначається двома координатними осями. Одна вісь використовується для вимірювання темпів зростання ринку відповідного продукту, а інша – для вимірювання відносної частки продукції підприємства на ринку.

Модель GE/McKinsey («привабливість-конкурентоспроможність»). У моделі для аналізу портфеля бізнесів вперше розглядалися не лише фізичні фактори, які підлягають впливу з боку підприємства (оцінки сильних сторін підприємства), але і суб'єктивні фактори, на які підприємство не може прямо впливати (характеризують тенденції та перспективи на ринку), а саме: 1) фактори для оцінки сильних сторін підприємства (конкурентоспроможності): розмір ринку, частка ринку, конкурентна позиція, прибутковість, технологічна позиція, діловий образ, кадровий потенціал; 2) фактори для оцінки привабливості галузі: розмір сектору, цінові тенденції, зростання ринку,

диверсифікація ринку, конкурентна структура, норма прибутку, технічні та інноваційні тенденції, соціальні фактори, екологічні вимоги, правові аспекти.

Таким чином, модель GE/McKinsey є матрицею з двовимірною системою (вісь X – конкурентоспроможність портфеля бізнесів, вісь Y – привабливість галузі), в якій кожна вісь координат розглядається як вісь багатofакторного виміру.

«Матриця спрямованої політики» або модель «Shell» – DPM (The Directional Policy Matrix). Синтезує можливості попередніх двох матриць (оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткотерміновій перспективі – матриця «зростання–частка ринку»; оцінку віддачі інвестицій, тобто показника більш віддаленої перспективи – матриця «привабливість–конкурентоспроможність»), водночас має принципові особливості: модель «Shell» – DPM є двовимірною матрицею, осі якої відображають параметри конкурентоспроможності СОБ (вісь Y) та перспективи розвитку галузі (вісь X), і складається з 9 клітин (3x3).

Матриця Ансоффа – одна з методик портфельного аналізу, що описує можливі стратегії підприємства в умовах зростаючого або ненасиченого ринку. За її допомогою можна досліджувати загальні риси стратегій для тих чи інших тенденцій розвитку підприємства або окремих стратегічних зон господарювання. Матрицею І. Ансоффа, під час вибору напрямів зростання підприємства в умовах старого та нового ринку або товару, передбачено можливі варіанти стратегій: вдосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації.

Модель ADL/LC була розроблена відомою консалтинговою фірмою «Артур Д. Літл», з метою забезпечення менеджерів відповідною методикою стратегічного аналізу і планування, надання їм потужного інструмента аналізу портфельних стратегій для визначення оптимальної диверсифікації діяльності багатогалузевої компанії, який можна було б використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських підрозділів.

Вибір тих чи інших інструментів стратегічного аналізу на кожному етапі залежить від багатьох чинників, основними з яких є: стратегічні цілі власників, доступність інформації, ресурсне забезпечення тощо.

Отже, використання відповідних інструментів на етапах стратегічного аналізу дає можливість виявити та вчасно й гнучко реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища, порівняти можливі напрями розвитку підприємства та визначити найбільш перспективні, встановити зв'язки між станом підприємства та можливими стратегічними напрямками розвитку, сегментувати ринок товарів та послуг, визначивши найбільш привабливі для підприємства сегменти, визначити параметри конкурентоспроможності підприємства та ринкову позицію відносно конкурента, визначити альтернативний набір стратегій для кожної господарської одиниці з метою прийняття стратегічних управлінських рішень щодо остаточного вибору і реалізації стратегій розвитку підприємства [1].

Тема 4 Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг

4.1 Поняття «стратегічний потенціал підприємства».

4.2 Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток.

4.3 Конкурентоспроможність потенціалу підприємства.

4.1 Поняття «стратегічний потенціал підприємства» та підходи до його визначення

Стратегічний менеджмент пов'язаний з таким поняттям як стратегічний потенціал, бо саме від нього залежать можливості підприємства, фірми, компанії вести господарську діяльність в обраному сегменті ринку.

Стратегічний потенціал – це можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей [2].

Стратегічний потенціал наділений всіма рисами, які притаманні будь-якій системі, а саме [2]:

- цілісністю;
- цілеспрямованістю та складністю;
- взаємозамінністю та альтернативністю його елементів, взаємозв'язок між ними;
- самовідтворюваністю та гнучкістю;
- комунікативністю;
- ієрархічністю;

При формуванні та використанні **потенціалу підприємства** проводиться його декомпозиція на компоненти, встановлюються їх функції і зв'язки, тобто здійснюється структуризація.

Нині відомі три підходи щодо визначення потенціалу організації в цілому:

1) **ресурсний** – визначає величину потенціалу як сукупність виробничих ресурсів, тому величина останнього є вартістю окремих його складових;

2) **структурний** – передбачає оцінку раціональності структури потенціалу організації (масштаб потенціалу та його окремих частин, залежність від характеру діяльності чи ступеня замкнутості тощо);

3) **цільовий** – оцінює відповідність наявного потенціалу рівню поставлених цілей, тобто визначає відповідність величини наявного потенціалу оптимальному, достатньому для досягнення стратегічних цілей.

Серед перелічених підходів особливо привабливим є третій, який використовується в процесі формування і реалізації стратегії. Порівняння наявного потенціалу і необхідного для досягнення бажаної мети організацією докорінно відрізняється від кількісної оцінки величини нагромаджених організацією ресурсів. Тут не менш важливою є і якісна оцінка, що надає змогу

оцінити можливості досягнення певних результатів, створює умови для обґрунтування зміни певних складових потенціалу шляхом розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності [2].

4.2 Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток

Структуризація стратегічного потенціалу підприємства

Чіткого та однозначного уявлення про структуру **стратегічного потенціалу** підприємства поки не сформовано. Це обумовлено тим, що дослідження з даної проблеми здійснюються в рамках окремих проявів потенціалу. У результаті накопичено багатий інструментарій оцінки ринкових, виробничих, фінансових можливостей підприємства, але разом з тим відчувається недолік повноти охоплення та систематизованого підходу в представленні структури його сукупного стратегічного потенціалу [2].

Оптимальна **структура потенціалу** повинна мати мінімальну кількість компонентів, але, разом з тим, вони повною мірою повинні виконувати задані функції. Існує, найменше, два відомі підходи до структуризації потенціалу підприємства:

- а). Блоково-модульна структуризація.
- б). Функціональна структуризація.

Блоково-модульна структуризація потенціалу підприємства заснована на взаємодії трьох складових, які охоплюють всі стратегічні компоненти підприємства, що дозволяють досягти поставленої мети та найбільш повно характеризують внутрішній стан підприємства, а саме стан ресурсів, системи управління та діяльності персоналу.

Відповідно до **ресурсної концепції**, потенціал підприємства розглядається як система ресурсів, що вступають у взаємодію й обумовлюють досягнуті результати. Блок ресурсів, незважаючи на нібито однозначність їхнього трактування, в економічній літературі представляється різним набором модулів. Найбільшого поширення одержала концепція виділення в сукупності ресурсів наступних елементів:

- **технічні ресурси** (виробничі потужності, обладнання, матеріали);
- **технологічні ресурси** (способи виготовлення продукції – технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки);
- **кадрові ресурси** (структура та кваліфікаційний склад працівників, їх прагнення до знань і удосконалення, інтелектуальний капітал, стиль управління);
- **просторові ресурси** (характер виробничих приміщень і території підприємства, розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення);
- **організаційні ресурси** (організація системи виробництва, характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів, структура інформаційного забезпечення);

– **фінансові ресурси** (наявність і достатність власного та позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній тощо).

Кожний із зазначених видів ресурсів становить сукупність можливостей досягнення цілей підприємством. Це означає, що маючи у своєму розпорядженні ті чи інші засоби виробництва, кадри, виробничі приміщення з певними характеристиками, споруди та інші ресурси, підприємство тією чи іншою мірою здатне задовольняти потреби та запити потенційних покупців.

Крім ресурсної складової, фахівці зі стратегічного управління виділяють **блок системи управління**. В управлінському блоці формулюється місія, розробляється стратегія розвитку, визначаються цілі на найближчу перспективу, ставляться завдання. У ньому, як правило, розрізняють три підсистеми:

1) **планування** – націлена на виявлення майбутнього потенціалу успіху. З урахуванням довгострокових цілей керівництво підприємства повинне вирішити, чи треба намагатися формувати новий потенціал або діяти за раніше наміченим курсом;

2) **реалізації** – має завдання створення нового потенціалу та перетворення існуючого у фактори успіху. Підсистема, що націлена на створення нового потенціалу, знаходиться в тісному зв'язку з адаптивним (на основі сформованих уявлень, удосконалювання устояних моделей) і генеративним (заснованим на стимулюванні підприємницького духу, виникненні оригінальних компетенцій і ринкових шансів) навчанням.

Підсистема, що націлена на перетворення існуючого потенціалу у фактори успіху, повинна забезпечити трансформацію компетенцій і внутрішніх ресурсів, які відповідають ринковим шансам, у ринкові конкурентні переваги, що повинні, у свою чергу, впливати на рішення про закупівлі з боку покупця;

3) **контролю** – виконує функції перевірки ефективності здійснення планів і рішень (чи дотримуються плани, чи досягається адекватна конкурентна позиція, чи забезпечує ця позиція задовільні результати) і постійного контролю за вірогідністю планових передумов. Останнє пов'язано з тим, що будь-який план фактично базується на очікуванні певного розвитку ринкової ситуації, що відрізняється нестабільністю та мінливістю, і тому вимагає постійної перевірки на придатність у випадку можливих змін.

в). Особлива увага приділяється **блоку діяльності персоналу**, оскільки будь-яка організація – це, насамперед, люди. Даний блок містить три складові:

1) **аналітична діяльність персоналу** – містить у собі наукові дослідження та розробки і є основою для виробництва того чи іншого ресурсу або продукції;

2) **виробнича діяльність персоналу** – охоплює безпосередньо діяльність, пов'язану зі здійсненням виробничого процесу;

3) **комунікаційна діяльність персоналу** – діяльність, спрямована на взаємодію з ринком. Вона виконує функції розробки та застосування комплексу маркетингових інструментів впливу на ринок (просування, стимулювання, ціноутворення, товарна політика). Разом з тим, за допомогою комунікаційної

складової забезпечується надходження інформації про зовнішнє середовище, яка необхідна для управління на етапі планування та розробки стратегічних цілей.

Залежно від специфіки підприємства в його внутрішній структурі виділяють наступні функціональні області: маркетинг, виробництво, кадри, менеджмент, фінанси, інформацію, наявність яких обумовлює необхідність функціональної структуризації стратегічного потенціалу підприємства. У рамках кожної функціональної області формується свій внутрішній потенціал, який умовно можна структурувати на об'єктний і суб'єктний залежно від ознак, що лежать у його основі (існування поза людиною, зовнішнє стосовно неї або існування, обумовлене діяльністю людей).

До *об'єктних складових* потенціалу підприємства відносяться:

- **виробничий потенціал** (характеризує організаційно-технічний рівень виробництва);

- **інноваційний потенціал** (характеризує можливості підприємства в сфері розробки та впровадження інновацій);

- **фінансовий потенціал** (характеризує забезпеченість організації фінансовими ресурсами та їх використання);

- **потенціал відтворення** (характеризує можливості діючої системи формування та відновлення основних фондів, забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства);

- **інформаційний потенціал** (характеризує можливості створеної інформаційної бази гарантувати своєчасне та повне насичення підприємства достовірною вхідною, вихідною, нормативно-довідковою, оперативною інформацією для прийняття рішень у процесі господарської діяльності підприємства та досягнення цілей його розвитку);

- **інфраструктурний потенціал** (характеризує привабливість місця розташування підприємства з погляду розвитку ринкової інфраструктури, транспортних комунікацій та інших факторів).

До *суб'єктних складових* потенціалу підприємства відносять:

- **науково-технічний потенціал** (характеризує здатність працівників підприємства здійснювати наукові дослідження та розробки, спрямовані на удосконалення виробничих і технологічних процесів, диференціацію видів продукції);

- **маркетинговий потенціал** (можливості організації вивчати та задовольняти потреби споживачів, здійснювати процес ціноутворення, просування товару на ринок, реалізації ідей, що надходять від споживачів);

- **потенціал організаційної структури управління** (характеризує можливості сформованої організаційної структури управління забезпечувати високий рівень ефективності функціонування підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища);

- **кадровий потенціал** (сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати ефективне функціонування організації);

– **управлінський потенціал** (сукупність здібностей і можливостей системи управління забезпечувати досягнення стратегічних цілей діяльності).

У зв'язку з тим, що формування **стратегічного потенціалу підприємства** є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію з зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості реалізації, важливо визначити, які саме фактори обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість і ефективність використання.

Очевидно, що в основі побудови системи цих факторів повинен лежати принцип сфери впливу на елементи потенціалу, відповідно до якого усі фактори можна класифікувати на зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку потенціалу.

Фактори формування та розвитку потенціалу підприємства

Зовнішні фактори: економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил тощо. Такими заходами, як правило, виступають податкові, процентні ставки, законодавчі, етичні, суспільні норми, тиск політичних сил.

Крім того, важливим зовнішнім фактором є також ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі). Перший фактор пов'язаний з вартістю забезпечення кожного елемента потенціалу ресурсами, яка є альтернативною вартістю цих ресурсів, тобто цінністю тих альтернативних можливостей, від яких довелося відмовитися через спрямування ресурсів в той, а не інший елемент потенціалу з метою максимального досягнення цілей.

Другий фактор означає, що для завоювання міцних ринкових позицій **потенціал підприємства** повинний відповідати необхідним конкурентним властивостям продукції (ціні, якості, технічним характеристикам, сервісу, гарантіям). Так, за умов посилення конкуренції підприємство повинне сфокусувати свої зусилля на максимальній реалізації наявного потенціалу та створенні нового за рахунок своєчасного виявлення слабких позицій конкурентів. Інновації з боку конкурентів вимагають, як правило, адекватного реагування шляхом створення та реалізації нових можливостей.

Внутрішні фактори: стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в рамках підприємства цінності та культура. Так, наприклад, формування потенціалу компанії Hewlett-Packard спирається на наступні базові цінності: «довіра і повага до працівників, забезпечення клієнтів товарами та послугами вищої якості, одержання прибутку та дотримання інтересів акціонерів, відмова від довгострокових фінансових зобов'язань для розвитку компанії, особиста ініціатива, колективна праця».

Процес формування стратегічного потенціалу передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої

взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних цілей діяльності підприємства.

Підходи до формування стратегічного потенціалу

Оскільки стратегічний потенціал є важливою складовою забезпечення стабільного функціонування організації, то до формування останнього слід підходити з наукової точки зору.

Нині науковці і практики відпрацювали своєрідний набір підходів, що лежить в основі процесу створення потенціалу підприємства. Розглянемо останні.

1. **Системний підхід** є одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу – товару або послуги: що робити, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, у які терміни, за якою ціною? Параметри виходу повинні бути конкурентоспроможними. Потім визначаються параметри входу: які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів?

Потреба в ресурсах і інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління) та параметрів зовнішнього середовища (політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовища країни й інфраструктури даного регіону). Зворотний комунікаційний зв'язок між постачальниками (входом), клієнтами (виходом), зовнішнім оточенням і потенціалом підприємства необхідний для адаптації потенціалу як системи до зміни вимог клієнтів до продукції, параметрів ринку, появи організаційно-технічних новинок.

Для забезпечення високої якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) спочатку необхідно забезпечити високу якість ресурсів і інформації на вході, а потім високу якість реалізації процесу та взаємодії з зовнішнім середовищем. Якщо, наприклад, якість «входу» при формуванні потенціалу підприємства задовільна, то на якому б високому рівні не здійснювалася реалізація внутрішніх бізнес-процесів, якість «виходу» теж буде задовільною. Якщо якість «входу» відмінна, а якість взаємодії елементів потенціалу за допомогою реалізації бізнес-процесів задовільна, то і якість «виходу» буде задовільною, тобто оцінка якості «виходу» дорівнює нижчій оцінці попередніх елементів. При цьому спочатку формулюються вимоги до «виходу» системи, потім – до «входу» і зовнішнього середовища і тільки потім – до реалізації внутрішніх бізнес-процесів.

2. **Маркетинговий підхід** передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента потенціалу повинне ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі та прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг і т. д. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв формування потенціалу підприємства є:

– підвищення якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) відповідно до потреб споживачів;

– економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості всіх елементів потенціалу та, як наслідок, підвищення якості кінцевої продукції або послуги.

3. Функціональний підхід передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб. Потреба в цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після визначення функцій (наприклад, маркетингові, наукові дослідження, постачання, виробництво, фінансування і т. д.) визначається кілька варіантів формування потенціалу для їхнього виконання та вибирається той з них, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат, тобто альтернативний.

Застосування даного підходу, на відміну від орієнтації на «вчорашні» світові стандарти, дозволяє найбільш повно задовольняти нові потреби, з одного боку, і забезпечувати стійку конкурентну перевагу, з іншого.

4. Відтворювальний підхід орієнтований на постійне оновлення виробництва продукції з меншою ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів. Це означає, що основним елементом даного підходу є обов'язкове застосування бази порівняння (показників кращої аналогічної продукції на теперішній момент, скоригованих до початку освоєння нової продукції або випереджальних) в процесі планування відтворювального процесу.

5. Інноваційний підхід орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестиції.

6. Нормативний підхід полягає у встановленні для найважливіших елементів потенціалу нормативів, а саме:

– якості та ресурсоемності продукції, завантаженості технічних об'єктів, параметрів ринку і ін.;

– ефективності використання ресурсного потенціалу;

– щодо розробки й ухвалення управлінських рішень.

Слід зазначити, що встановлені нормативи повинні відповідати вимогам обґрунтованості, комплексності, ефективності та перспективності застосування.

7. Комплексний підхід передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних і інших аспектів діяльності підприємства. Якщо навіть один з аспектів залишити поза увагою, то проблема не буде цілком вирішена.

8. Інтеграційний підхід у процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.

9. Динамічний підхід пов'язаний з необхідністю розгляду потенціалу в діалектичному розвитку, у встановленні причинно-наслідкових зв'язків і співпідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку.

10. **Оптимізаційний підхід** реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.

11. **Адміністративний підхід** передбачає регламентацію функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, пов'язаних з реалізацією елементів потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примушування.

12. **Поведінковий підхід** ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу підприємства за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.

13. **Ситуаційний підхід** заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації підприємства до умов конкретної ситуації.

14. **Структурний підхід** у процесі формуванні потенціалу підприємства заснований на його структуризації і визначенні значимості або пріоритетів серед елементів формованого потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

Перераховані підходи до формування потенціалу підприємства спрямовані, насамперед, на створення його конкурентоспроможності [2].

4.3 Конкурентоспроможність потенціалу підприємства

У ринковому середовищі, на формування якого були спрямовані всі заходи вітчизняної економічної політики останніх років, справжню цінність для підприємства має лише прогрес порівняно з конкурентами, а не з минулими досягненнями. Саме такий випереджальний розвиток має забезпечити підприємству стабільність отримання доходів у довгостроковій перспективі, утримання та розширення своєї ринкової частки.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – це комплексна порівняльна характеристика потенціалу, яка виражає ступінь переваги сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних індикаторів підприємств конкурентів [2].

Важливою характеристикою **конкурентоспроможності потенціалу** є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація потенціалу має забезпечуватись на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку. Відповідно, якщо підприємство має широкий набір компетенцій і їх якісний рівень досить високий, то передумови для перемоги в конкурентній боротьбі у нього кращі, а рівень конкурентоспроможності потенціалу є досить високим.

Виділяють чотири рівня **конкурентоспроможності потенціалу підприємства**.

Перший рівень. Для потенціалу цього рівня характерна *«внутрішньо нейтральна організація управління»*. Керівник дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури і функцій організацій з питань збуту та служби маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та запити споживачів.

Другий рівень. Керівники підприємств з потенціалом другого рівня конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи *«зовнішньо нейтральними»*. Це означає, що використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, що встановлені його основними конкурентами. Керівництво такого підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили певні конкурентні переваги.

Третій рівень. Якщо керівники підприємства знають, що потенціал підприємства має дещо інші порівняльні переваги щодо конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються не дотримуватись загальних стандартів виробництва, що встановлені в галузі, то потенціал підприємства в цьому разі еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. Система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню.

Четвертий рівень. Потенціал підприємства досягає четвертого рівня конкурентоспроможності й істотно випереджає потенціал конкурентів за умови, коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Для більшості підприємств-конкурентів набір ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, досить однаковий, але ефективність їхнього поєднання у діючій господарській системі різна і залежить саме від якості управління, кваліфікації менеджерів, організаційної структури тощо.

Нині в умовах розвитку ринкових відносин потенціал більшості вітчизняних підприємств можна зарахувати до першого та другого рівня конкурентоспроможності. Однак необхідно зазначити прогресивні зрушення в діяльності окремих підприємств, які намагаються перейти на третій і навіть на четвертий рівень конкурентоспроможності. В основному це підприємства з іноземними інвестиціями у галузі харчової промисловості: ВАТ «Галактон» (м. Київ), ЗАТ «Світоч» (м. Львів), АТ «Оболонь» (м. Київ), ВАТ ПБК «Славутич» (м. Запоріжжя), ТОВ «Сандора» (м. Херсон), АТ «Чумак» (м. Каховка) і корпорації в невиробничій сфері та ін.

Етапи процесу оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

На практиці оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства виконується в п'ять етапів.

Етап 1. Визначення мети оцінки конкурентоспроможності (обґрунтування претензій на зовнішні інвестиційні ресурси, виявлення резервів економічного зростання, інші цілі поточного управління).

Етап 2. Вибір групи підприємств-конкурентів з урахуванням можливостей отримання необхідної первинної інформації для цілей оцінки конкурентоспроможності.

Етап 3. Визначення груп ключових показників конкурентоспроможності, які підлягають оцінюванню (групування доцільно здійснювати за складовими потенціалу підприємства, а саме: показники маркетингового потенціалу, виробничого, фінансового, інноваційного, кадрового, організаційної структури управління та ін.).

Етап 4. Розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності для кожного підприємства.

Етап 5. Обґрунтування висновку про рівень конкурентоспроможності об'єкта оцінки та розробка заходів, спрямованих на поліпшення або утримання конкурентних позицій.

Комплексний характер поняття конкурентоспроможності потенціалу обумовлює необхідність обґрунтування системи індикаторів (критеріїв), які можуть розглядатися як ключові показники конкурентоспроможності та охоплюють найбільш важливі аспекти якості та ефективності використання потенціалу підприємства.

Методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Для оцінки **стратегічного потенціалу** підприємства можна рекомендувати використовувати такі методи як метод різниць, метод рангів, матричні методи, STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз та ін.

Наведемо їх коротку характеристику.

Метод різниць. Суть даного методу полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами – показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності. Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

Метод рангів, на відміну від попереднього методу, передбачає порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також такі, результати за якими гірші, ніж у конкурентів.

Цей метод є досить простий і не вимагає застосування спеціального математичного апарату. Індикаторами конкурентоспроможності тут можуть бути як кількісні, так і якісні показники, порівняння яких відбувається за абсолютними значеннями. Водночас метод рангів усереднює ступінь впливу

кожного з ключових індикаторів на рівень конкурентоспроможності, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

У тому випадку, якщо на основі індивідуальних (інтегральних або групових) показників розраховується загальний показник конкурентоспроможності, то застосовуються матричні методи, які дають більш об'єктивні результати оцінки.

Матричні методи, їх суть полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого підприємства або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами. Кожна вісь матриці у графічній інтерпретації розбивається на декілька рівнів і характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (однокритеріальна вісь) або декілька параметрів, об'єднаних інтегральним критерієм їхнього вимірювання (багатокритеріальна вісь). В результаті отримується низка комбінацій, кожна з яких відповідає певній позиції в конкурентній боротьбі.

Метод балів, один з найпоширеніших матричних методів.

У процесі розробки програми стійкого розвитку потенціалу підприємства, виявлення сильних та слабких позицій, під час формування та реалізації елементів потенціалу доцільно застосовувати наступні прикладні прийоми і методи.

STEP-аналіз дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру.

Результати **STEP-аналізу** дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності.

SWOT-аналіз (назва утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, що у перекладі означає «сили, слабкості, можливості, загрози»).

Метод аналізу LOTS зі шведської – «лоцман». Його метою є розробка заходів для найбільш повного задоволення вимог покупців. Він є спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес (виник приблизно в 1980 р).

Суть застосування методу полягає в ґрунтовному, послідовному обговоренні на різних рівнях проблем бізнесу за такими напрямками:

- ідентифікація існуючого положення;
- можливості, закладені в стратегію діяльності;
- реальність і ступінь досягнення довгострокових цілей;
- реальність і ступінь досягнення короткострокових цілей;
- методи й об'єкти, що будуть задіяні в ході аналізу;
- формування і використання кадрового потенціалу організації;
- оцінка реалізації планів розвитку;

- організація менеджменту;
- аналіз звітності.

Під час обговорення цих проблем розробляються різні моделі стратегії ведення бізнесу та способи вирішення завдань, які дозволять найбільш ефективно підприємству або підрозділу будувати взаємини з зовнішнім оточенням [2].

Тема 5 Стратегічне планування

- 5.1 Суть і зміст стратегічного планування.
- 5.2 Принципи стратегічного планування.
- 5.3 Процес стратегічного планування.
- 5.4 Стратегічний план: суть і структура.

5.1 Суть і зміст стратегічного планування

Стратегічне планування є основою стратегічного управління. **Стратегічне планування** – це вид управлінської діяльності, пов'язаний з розробкою стратегій на основі набору дій і рішень (що приймаються керівництвом), спрямованих на досягнення цілей підприємства [2].

Стратегічне планування виступає, з одного боку, як функція стратегічного менеджменту, а з іншого боку – як процес проектування ймовірного або логічного майбутнього організації з урахуванням швидкоплинних змін у зовнішньому середовищі.

У процесі **стратегічного планування** вирішуються такі основні завдання:

1. **Адаптація до зовнішнього середовища**, що охоплює всі дії стратегічного характеру, які поліпшують відносини підприємства з її оточенням. Підприємству необхідно адаптуватися до зовнішніх як сприятливих можливостей, так і небезпек, виявляти відповідні варіанти і забезпечити ефективне пристосування стратегії до навколишніх умов.

2. **Розподіл ресурсів**, що передбачає розподіл таких обмежених ресурсів, як фонди, технологічний досвід і дефіцитні управлінські таланти.

3. **Внутрішня координація** містить координацію стратегічної діяльності для відображення сильних і слабких сторін підприємства з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій.

4. **Організація стратегічного передбачення** включає заходи щодо систематичного розвитку мислення менеджерів шляхом формування організації, що може вчитися на минулих стратегічних рішеннях. Це дає змогу організації вірно коригувати свій стратегічний напрям і підвищувати професіоналізм в області стратегічного управління.

До **особливостей стратегічного планування** належать такі:

– стратегічне планування передбачає різноманіття видів планової діяльності підприємства: узагальнює довгострокове, середньострокове, короткострокове, поточне планування та є основою для будь-якого іншого виду планування;

– стратегічне планування є багатоетапним, послідовним і паралельним процесом, що охоплює безліч рішень і, насамперед, перерахованих вище;

– стратегічне планування містить сукупність глобальних ідей розвитку підприємства;

– стратегічне планування визначає основні види діяльності, завдання і політику підприємства;

– стратегічне планування для кожного підрозділу встановлює цілі, узгоджені з загальною стратегією розвитку підприємства;

– стратегічне планування встановлює показники діяльності для наступного контролю;

– стратегічне планування передбачає альтернативні дії підприємства на довгостроковий період;

– стратегічне планування є функцією напряду, а не часу, тому що зосереджено на цілях підприємства, а не на даному періоді часу.

Зазвичай **стратегічне планування** виконується на тривалий період, хоча в більшості підприємств стратегія ґрунтується на середньостроковому плануванні (що більш прийнятно для українських підприємств, які діють в умовах надзвичайно високої невизначеності). Разом з тим, стратегічне і довгострокове планування не треба ототожнювати.

Основне розходження між **довгостроковим** і **стратегічним плануванням** полягає в трактуванні майбутнього. У системі **довгострокового планування** робиться допущення, що майбутнє може бути передвіщене шляхом екстраполяції історично сформованих тенденцій росту. Керівники організації звичайно виходять з того, що в перспективі підсумки діяльності поліпшуються порівняно з минулим, і цю посишку закладають в обґрунтування плану. Типовий результат такої практики – постановка оптимістичних цілей розвитку, з якими не сходяться реальні результати. Вони можуть бути вищими, проте частіше є суттєво нижчими за планові.

У системі **стратегічного планування** не робиться припущення, що майбутнє неодмінно повинно бути краще минулого і його можна вивчати методами екстраполяції. Тому в стратегічному плануванні важливе місце приділяється аналізу перспектив організації, завданням якого є з'ясування тенденцій, небезпек, можливостей, а також окремих надзвичайних ситуацій, що здатні змінити сформовані тенденції. Цей аналіз доповнюється аналізом позицій у конкурентній боротьбі.

Довгострокове планування – це кількісне планування, що здійснюється на основі екстраполяції. **Стратегічне планування** – якісно-кількісне планування, що здійснюється на основі передбачення змін.

Стратегічне планування носить альтернативний характер (припускає альтернативність для досягнення довгострокових цілей), передбачає розробку альтернативних версій розвитку майбутнього фірми.

Важливим аспектом **стратегічного планування** є система принципів, якою варто керуватися під час виконання всіх етапів планування [2].

5.2 Принципи стратегічного планування

Стратегічне планування має на сьогоднішній день досить розвинену теорію. Методологічну базу цієї теорії спершу було розроблено американськими і європейськими фахівцями. Основою цієї теорії є опис принципів стратегічного планування. До них відносять наступні.

Системність – найважливіший принцип планування, що являє собою вимогу взаємоув'язування трьох складових [2]:

- 1) характеристик підприємства як об'єкта планування;
- 2) характеристик видів діяльності;
- 3) інструментів забезпечення внутрішніх зв'язків і взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем.

Принцип комплексності планування реалізується шляхом побудови системи індикаторів, що охоплюють весь комплекс елементів і умов функціонування підприємства або здійснення конкретного виду діяльності. Наприклад, при формуванні плану відновлення устаткування необхідно передбачити не тільки технічний аспект рішення завдання, але й організаційні, кадрові, фінансові, технологічні, економічні, психологічні аспекти.

Принцип цілеспрямованості припускає орієнтацію на чітко сформульовану мету діяльності підприємства. Реалізація даного принципу забезпечується застосуванням методу дерева цілей.

Принцип єдності означає, що показники, які використовуються у плануванні повинні представляти єдину взаємопов'язану систему, у зв'язку з чим, необхідно контролювати їх узгодженість і несуперечність.

Принцип спадкоємності передбачає збереження усього прогресивного і корисного з минулого досвіду, а також традицій, що склалися.

Принцип динамічної рівноваги полягає у тому, що під час визначення цілей і планування основних показників діяльності підприємство передбачає перевищення темпів зростання доходів над темпами зростання витрат.

Принцип обґрунтованого вибору усіх хронологічних параметрів, у якості яких виступають: горизонт планування, тривалість періоду розробки плану і момент початку дії плану.

Тривалість періоду роботи зі складання **плану** визначається шляхом компромісу двох умов: з одного боку, необхідний достатній термін для збору й обробки інформації для моделювання розвитку в майбутньому; з іншого – не можна надмірно затягувати цей період заради одержання найбільш повної вихідної інформації, тому що сам матеріал застаріває і через втрату часу план не вступить у дію вчасно.

Принцип безперервності полягає у тому, що планування є безперервним процесом: після завершення виконання одного плану вступає в дію наступний план, що, у свою чергу, буде заміщений новим планом тощо).

Принцип своєчасності означає, що формування плану повинне здійснюватися в терміни, що забезпечують прийняття планових рішень до моменту здійснення необхідних дій по управлінню підприємством і його структурними підрозділами.

Принцип точності виступає як критерій якості планових показників, які повинні бути обґрунтованими, у достатній мірі деталізованими і конкретними. Точність планових показників означає їх відповідність наявним ресурсам, включаючи матеріальні ресурси, фінансові ресурси, трудові ресурси й інтелектуальний потенціал. План не повинний бути надмірно напруженим, тому що підприємство не буде мати у своєму розпорядженні резервні фонди на випадок погіршення умов діяльності.

Принцип обґрунтованості передбачає, що планова інформація повинна бути максимально наближена до реальної ситуації й отримана науково підтвердженими методами.

Принцип інформативності полягає у необхідності створення системи інформаційного забезпечення процесу прийняття планових рішень. Інформаційна система забезпечує формування масивів інформації, з урахуванням вимог різних рівнів управління, і організацію інформаційних потоків. Дотримання даного принципу створює передумови для підвищення обґрунтованості й оперативності прийняття планових рішень, а також контроль і моніторинг їхньої реалізації.

Принцип збалансованості полягає в узгодженні планів різних рівнів ієрархії та координації планів одного і того ж рівня.

Принцип гнучкості означає систематичне коригування планів (спрямованості та числових показників) відповідно до змінюваних внутрішніх та зовнішніх передумов.

Принцип участі передбачає обов'язкове залучення до процесу планування керівників всіх ланок і спеціалістів з метою того, щоб майбутні виконавці усвідомлювали свою причетність і відповідальність за виконання плану. Широка участь менеджерів і фахівців у розробці й обговоренні плану корисна і цінна також тим, що люди, які володіють своїм баченням проблем, здатні запропонувати оригінальні і продуктивні ідеї. Відкритість процесу розробки плану важлива і з тих позицій, що в ньому беруть участь представники всіх структурних підрозділів організації і сам план буде більш реальним і здійсненим.

Перераховані принципи представляють єдину систему, у якій від дотримання одних принципів залежать можливість і ефективність реалізації інших. Недотримання будь-якого з принципів планування може привести до зниження надійності й ефективності планових рішень.

Крім цього, дотримання відзначених найважливіших принципів планування особливо актуально в зв'язку з тим, що в сучасній Україні

становлення ринкових відносин не завершено. Нині Україна є країною з економікою перехідного періоду. При цьому, умови господарювання для підприємств такі, що ринкові механізми й інструменти не можуть повноцінно функціонувати. Ці обмеження накладають певний відбиток на способи і методи планування діяльності підприємства.

5.3 Процес стратегічного планування

Процес *стратегічного планування* для кожної організації є унікальним явищем, тому що залежить від багатьох чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Проте, основні стадії розробки стратегії є досить уніфікованими для конкретного об'єкта управління. *Процес планування* можна представити як послідовний потік дій.

Планування, як процес, підрозділяється на кілька етапів, кожен наступний з яких логічно випливає з попередніх і усі вони взаємооб'єднані в єдине ціле.

Кількість етапів визначає складність усього процесу стратегічного планування. При цьому, представлена в переліку послідовність етапів не є жорстко фіксованою. За рахунок ефекту різноманітних зворотних зв'язків може виникнути необхідність в коригуванні підсумків попереднього етапу та узгодженні рішень по суміжних розділам. «Недоторканою» є лише орієнтація на місію підприємства.

5.4 Стратегічний план: суть і структура

Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу і визначає основні глобальні напрямки розвитку суб'єкта господарювання.

Основне призначення стратегічного плану – чіткий та систематизований опис сформованої стратегії діяльності підприємства, що зорієнтована на досягнення ринкової мети [2].

5.4.1 Вимоги до змісту стратегічного плану

Стратегічний план становить чітко окреслений документ, що має свою структуру та зміст. Розробляється цей документ у кожній організації і має чітку спрямованість. Розробка стратегічного плану проводиться з урахуванням таких умов:

1. *Стратегічний план* повинен давати конкретні відповіді на запитання про те, яких результатів і коли необхідно досягти і хто за це відповідає. Характеристики планованих результатів повинні бути кількісно вимірюваними, оскільки лише за цієї умови можна управляти економічними процесами на підприємстві.

2. При розробці *стратегічного плану* варто враховувати, що будь-яка нова стратегія викликає опір, тобто передбачає зміни типу взаємовідносин на підприємстві та структури повноважень і навіть може увійти в суперечність із традиційною політикою управління. Подібний ефект здатний перешкоджати

успішній реалізації **стратегічного плану**. Тому в **стратегічному плані** важливо передбачити нейтралізацію подібного негативного ефекту.

3. За своїм змістом **стратегічний план** повинний відповідати наявному рівню інформаційного забезпечення. Показники плану повинні бути науково обґрунтованими і спиратися на достовірну інформацію, що забезпечує реальність і досяжність стратегічних цілей.

4. При визначенні змісту **стратегічного плану** необхідно враховувати поточну і перспективну забезпеченість підприємства компетентними фахівцями, здатними здійснювати реалізацію стратегії в сформованих умовах.

5. При складанні **стратегічного плану** і визначенні змісту необхідно передбачити можливість його конкретизації в тактичних планах, програмах, проектах.

6. При складанні плану необхідно враховувати не тільки внутрішні можливості і ресурси підприємства, але й умови зовнішнього середовища, включаючи макроекономічні характеристики (*обсяг ВВП, рівень інфляції, безробіття, відсоткової ставки, обсягу експорту й імпорту, валютний курс, державний борг*). Тільки такий підхід полегшить розуміння кон'юнктури ринку, що особливо важливо при розробці довгострокових планів.

7. **Стратегічний план** повинний охоплювати всі аспекти діяльності підприємства. Тому на практиці має місце система планів, що включає плани по конкретних видах діяльності, підрозділам. Так, наприклад, комплексний план розвитку підприємства включає план маркетингу. План маркетингу, у свою чергу, представляє безліч окремих планів маркетингової діяльності (виробництво, збут, реклама тощо). Ці окремі плани утворюють єдину систему і повинні бути узгоджені за часом, місцем, заходами, виконавцями. Основу плану маркетингу складають маркетингові цілі і намічені завдання.

8. У структурі планових показників необхідно передбачити резервні ресурси по визначених нормативах для компенсації ризиків, пов'язаних з невизначеністю одержання кінцевих результатів і необхідністю в перспективі гнучкого пристосування до мінливих умов.

9. Розробка **стратегічного плану** може здійснюватися як силами співробітників підприємства, так і з залученням консультантів або фахівців зі сторони. Робота над планом вимагає високого професійного рівня працівників планових служб, тому що якість планування у великій мірі залежить від інтелектуального рівня і компетенції співробітників.

5.4.2. Зміст стратегічного плану

Стратегічний план як комплексний плановий документ має у своєму складі наступні типові розділи.

Передмова (виконавче резюме). Передмова становить ключ до плану. У ній відображаються:

1) значущість продукції, що виробляється підприємством, у міжнародному масштабі, у масштабі країни, у масштабі регіону з точки зору конкурентоспроможності, якості і безпеки використання; отримані нею дипломи, призи, кількість патентів і винаходів; імідж підприємства;

2) основні техніко-економічні показники підприємства за 5 років і на запланований період; коротка характеристика фондів, капіталів, кадрів фірми;

3) факти, що підтверджують надійність діяльності підприємства, юридичні й економічні гарантії.

Передмова винна бути короткою, діловою, яскравою, конкретною. Складається в останню чергу, після розробки всіх розділів стратегії.

Опис підприємства.

У цьому розділі необхідно зазначити:

- мета діяльності підприємства;
- організаційно-правова форма підприємства та особливості Статуту;
- зв'язки із зовнішнім середовищем, авторитетними партнерами, компаніями;
- організаційна структура підприємства;
- характеристика товарів, що виробляються підприємством, їх конкурентоспроможність на конкретних ринках;
- техніко-економічні показники діяльності підприємства за минулий період і їх проноз на майбутнє та інші дані, що не є комерційною таємницею.

Стратегія маркетингу.

У цьому розділі необхідно відобразити такі моменти:

- концепція стратегічного маркетингу, що застосовується підприємством;
- функції і завдання відділу маркетингу;
- технологія і результати стратегічної орієнтації ринку;
- стратегія ціноутворення, охоплення ринків, розробки нових товарів, реклами;
- вибір ресурсної стратегії;
- вибір методів і способів поширення товарів, стимулювання збуту;
- нормативи конкурентоспроможності товарів.

Стратегія використання конкурентних переваг.

У цьому розділі необхідно описати:

- аналіз факторів макросередовища, інфраструктури регіону та мікросередовища підприємства;
- аналіз стану техніки, технології, організації, кадрів, системи менеджменту підприємства;
- вибір і обґрунтування стратегічних факторів конкурентної переваги.

Стратегія відновлення продукції, що виробляється на підприємстві.

У цьому розділі необхідно відобразити такі моменти:

- результати експертизи розділу «Стратегія маркетингу»;
- побудова дерева ефективності товарів підприємства;
- стратегія підвищення якості та ресурсозбереження;
- прогноз показників конкурентоспроможності товарів підприємств основних конкурентів;
- опис наукових підходів, систем, принципів, методів, технологій, що були застосовані при розробці стратегії оновлення продукції, яка виробляється на підприємстві;

– техніко-економічне обґрунтування інвестиційних проектів, їх узгодження.

Стратегія розвитку виробництва.

У цьому розділі необхідно подати:

- аналіз організаційно-технічного рівня виробництва;
- аналіз стратегій розвитку виробництва;
- аналіз параметрів «входу» системи і її «виходу»;
- техніко-економічне обґрунтування прогнозів.

Стратегія забезпечення виробництва.

У цьому розділі необхідно зазначити:

- аналіз якості методичного, інформаційного, ресурсного, правового забезпечення виробництва;
- налагодження оптимальних зв'язків з постачальниками ресурсів, інформації, документів;
- техніко-економічне обґрунтування й узгодження заходів щодо реалізації цілей і завдань.

Стратегічний фінансовий план.

У цьому розділі необхідно визначити:

- економічні показники (ціна, рентабельність, ефективність) конкретних товарів на конкретних ринках;
- економічні показники функціонування підприємства (обсяг продажу, прибуток, показники використання різних видів ресурсів, загальні економічні показники, стійкість підприємств тощо);
- прогноз зміни фінансових показників (за товарами, ринками і фірми в цілому).

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності.

У цьому розділі необхідно відобразити такі моменти:

- стратегічні цілі експортера та імпортера;
- прогнозування і вибір стратегії міжнародної діяльності підприємства;
- можливості міжнародного співробітництва і кооперування.

Стратегія розвитку системи менеджменту.

У цьому розділі необхідно описати:

- аналіз якості й ефективності функціонування системи менеджменту підприємства за минулі роки;
- виявлення «вузьких місць» у структурі, змісті і взаємозв'язках компонентів системи менеджменту підприємства;
- структурні зміни й удосконалення функцій менеджменту;
- розвиток комунікацій і системи мотивації.

Стратегія природоохоронних заходів фірми.

У цьому розділі необхідно визначити:

- дотримання підприємством правових норм екологічного і природоохоронного характеру;
- аналіз якості природоохоронних заходів за минулі роки;

– заходи щодо раціональної витрати відходів виробництва, а також вторинних паливних і енергетичних ресурсів.

Забезпечення реалізації стратегії підприємства.

У цьому розділі необхідно подати:

– аналіз існуючої системи реалізації стратегії підприємства за останні 5 років;

– виявлення «вузьких» місць в організації процесів (насамперед, у частині виконання принципів пропорційності, безперервності, ритмічності тощо), контролю й обліку виконання стратегічних планів, системи мотивації, регулювання;

– доведення стратегічних цілей і завдань до виконавців і забезпечення їх необхідними ресурсами;

– підбір, навчання і перенавчання робочих кадрів і працівників апарату управління.

У **«Додатку»** до стратегії управління підприємством рекомендується включати такі матеріали:

– характеристика конкурентів (більш докладна, ніж у розділі «Стратегія маркетингу»);

– інструкції, методики, стандарти, опис технологій, програми й інші допоміжні матеріали;

– вихідні дані для розрахунків;

– пояснювальні записки й інші матеріали.

Описана структура **стратегічного плану** передбачає комплексний розвиток і удосконалення економіки й організації виробництва, намічає шляхи реалізації виявлених внутрішніх резервів підприємства.

В умовах ринкових відносин методики з економічного аналізу, прогнозування, обґрунтування, оптимізації, планування є рекомендаційними, незалежно від того, хто їх затвердив. Тому, чим і як користуватися, яку систему планів застосовувати на тому чи іншому підприємстві – вирішує керівник.

Тема 6 Види стратегічного управління

6.1 Управління на основі контролю за виконанням завдань.

6.2 Управління на основі екстраполяції.

6.3 Управління на основі передбачення змін.

6.4 Управління на основі гнучких негайних рішень.

6.5 Зміст загального процесу стратегічного управління сучасним підприємством.

6.1 Управління на основі контролю за виконанням завдань

Даний вид управління отримав ще і назву «бюджетування», при якому реакція організацій на зміни виявляється після здійснення подій. Це реактивна адаптація, що найбільш природна для організацій, вимагає багато часу на

усвідомлення необхідності змін, розробку нової стратегії й адаптацію системи до неї. В умовах наростання темпів змін це неприйнятно [2].

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. Основним управлінським елементом були фінансові кошториси, за допомогою яких планувалися витрати організацій. Фінансове планування являло собою процедуру формування річного бюджету. Його основне призначення – розподіл ресурсів, раціональна організація виробництва, координація і контроль діяльності підрозділів і організації в цілому. Стратегічні погляди «раціоналістів» представлялися в наступному:

- основою стратегії фірми може бути невинний ріст і поглиблення спеціалізації виробництва;
- організаційну структуру варто будувати за функціональною ознакою;
- ефективний контроль – найважливіший елемент механізму управління;
- менеджери повинні бути компетентні в технології, організації виробництва й економіці, уміти діяти чітко й організовано.

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

6.2 Управління на основі екстраполяції

Управління на основі екстраполяції використовується підприємствами за умови, коли темп змін прискорюється, але майбутнє можна передбачати шляхом екстраполяції минулих тенденцій (довгострокове планування).

Довгостроковий план дозволяв фірмі визначати реальні можливості її розвитку, ресурсні обмеження, виявити кількісні і якісні наслідки розвитку. Разом з цим, в основу системи довгострокового планування була покладена ідея розробки довгострокових прогнозів розвитку зовнішнього середовища, що використовувалися як вихідна база для постановки перспективних цілей фірми. Основним став прогноз продажів фірми на кілька років уперед. Контрольні цифри, закладені в прогнози продажів, використовувалися при розробці планів фірми по виробництву, маркетингу, матеріально-технічного забезпечення і т.д.

Найбільш сутнісна відмінність довгострокового планування від процесу формування бюджету полягало в тому, що при довгостроковому плануванні почали широко використовувати методи використання 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. Іншими словами, розробники довгострокового плану виходять з передумови, що в майбутньому умови діяльності фірми не

погіршуватимуться, може навіть поліпшуватимуться, а підсумки діяльності – будуть кращими в порівнянні з минулим.

Довгострокове планування знайшло досить широке застосування як інструмент управління перспективним розвитком фірми в умовах стабільно зростаючої економіки. Але при зростанні труднощів і невизначеності зовнішнього середовища цей інструмент звичайно починає давати збій, що в остаточному підсумку привело до появи такого інструмента управління фірмою як стратегічне планування. Концепція довгострокового планування принесла певні позитивні результати в розвиток довгострокового планування. Так, керівники вищого рівня управління багатьох фірм, розробляючи і реалізуючи прогнози і довгострокові плани, переконувалися в ідеї чітко бачити перспективу розвитку своїх фірм, одержували визначений досвід у рішенні найважливіших проблем розвитку фірм.

6.3 Управління на основі передбачення змін

Даний вид управління доцільно використовувати тоді, коли почали виникати несподівані явища і темп змін прискорився, однак не настільки, щоб не можна було вчасно передбачити майбутні тенденції і визначити реакцію на них шляхом розробки відповідної стратегії (стратегічне планування).

Період 60–70-х рр. ХХ сторіччя в розвитку американського внутрішньофірмового управління часто називають епохою стратегічного планування, що характеризувалося переходом від моделі «закритої організації» до моделі «відкритої організації». З 70-х років минулого сторіччя цей термін став застосовуватися й в інших західних країнах. Основна відмінність між стратегічним і довгостроковим плануванням полягає в різному розумінні керівництвом компанії ролі факторів зовнішнього середовища. Основу системи стратегічного планування складав аналіз внутрішніх можливостей фірми, зовнішніх конкурентних сил, споживачів, а так само інших факторів, що непрямо впливають на стратегію фірми (політичних, міжнародних, культурних, соціальних, економічних, технологічних тощо).

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

Концепція сегментації, тобто виділення стратегічних бізнес одиниць (СБО – це внутрішньофірмова організаційна одиниця, що відповідає за розробку стратегії фірми в одному або декількох сегментах цільового ринку), вплинуло на формування системи стратегічного планування. СБО повинні були стати центральною ланкою в плануванні і реалізації довгострокових стратегічних програм на відповідних ринках. Задумані програми формувалися в ході багатоступінчастої процедури міжрівневих угод. При цьому, в самій

корпорації ще довго зберігалось положення, що створилося в епоху довгострокового екстраполятивного планування.

Формалізацію планового процесу і виділення в ньому таких обов'язкових елементів, як вибір місії для кожної СБО, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища і вибір стратегії на основі аналізу стратегічних варіантів варто вважати великим досягненням західної управлінської думки.

До основного недоліку стратегічного планування відносять те, що в майбутньому, за аналогією з довгостроковим плануванням,

переносилися сутнісні параметри фірми, що були задані її минулим. У даному випадку реалізується принцип довгострокового планування: «йти в майбутнє від минулого». Принцип же **стратегічного планування** – «йти від майбутнього до сьогоднішнього».

У 70-х рр. XX ст. у ряді західних країн створилася ситуація, що ознаменувалася переходом від стратегічного планування до стратегічного менеджменту.

6.4 Управління на основі гнучких негайних рішень

Зазначений вид стратегічного управління є сьогодні найбільш поширеним у застосуванні. Зазвичай, умовою його використання є та, коли багато важливих завдань виникають настільки стрімко, що їх неможливо вчасно передбачити (стратегічне управління в реальному масштабі часу).

Щоб впоратися з завданнями, що швидко змінюються, і які обумовлені поведінкою конкурентів, технічним прогресом тощо, застосовують **управління шляхом ранжування стратегічних завдань, управління за «слабкими сигналами» і управління в умовах стратегічних несподіванок.**

Управління шляхом ранжування стратегічних завдань передбачає виконання наступних заходів:

1. Встановлення постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі: ринковими, технологічними, економічними, соціальними, політичними.

2. Доведення до вищого керівництва результатів аналізу отриманих тенденцій з оцінкою їхньої важливості для організації і терміновості реагування на них на регулярних нарадах і в міру необхідності.

3. Розподіл вищим керівництвом спільно зі службою маркетингу всіх завдань, що породжуються тенденціями, на чотири категорії:

- найбільш термінові і важливі, які потребують негайного розгляду;
- важливі завдання середньої терміновості, що можуть бути вирішені в межах наступного планового циклу;
- важливі, але не термінові завдання, що вимагають постійного контролю;
- завдання, що представляють собою помилкову небезпеку і не заслуговують подальшого розгляду.

4. Передача складних завдань для вивчення й ухвалення рішення існуючим підрозділам організації або, у разі потреби, різним спеціально створюваним групам.

5. Періодичний перегляд і оновлення вищим керівництвом списку проблем і їхньої пріоритетності.

Управління за «слабкими сигналами». Суть цього методу полягає в наступному.

Організація знаходиться в зовнішньому середовищі. Відповідно до ідеології стратегічного управління вона повинна прагнути передбачати вплив на неї з боку зовнішнього середовища і намагатися заздалегідь на нього реагувати. Ті проблеми, що чітко проявилися і зрозумілі, у стратегічному управлінні називаються *визначеними по сильних сигналах*, тобто по достовірним фактичним даним. А ті проблеми, інформація про які не є повною і достовірною, називаються проблемами, *визначеними за «слабкими сигналами»*.

За умови високого рівня нестабільності зовнішнього середовища необхідно заздалегідь готувати рішення, тобто тоді, коли з зовнішнього середовища надходять «слабкі сигнали». Якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища знаходиться трохи вище середнього рівня (оцінка за шкалою 3,0–3,5 бали), підприємство може дозволити собі дочекатися більш «сильного сигналу», тому що в нього вистачить часу підготувати рішення до моменту, коли проблема назріє. Але при високому рівні нестабільності, коли ситуація міняється швидко, підприємство може спізнитися з ухваленням раціонального рішення. Для одержання інформації про сильні і слабкі сигнали на підприємстві повинне бути налагоджене спостереження, чуттєве до попереджуючих сигналів. Крім того, повинне бути розроблено позитивне відношення до змін, готовність до прийняття ризикованих рішень.

Якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища високий, є об'єктивна необхідність готувати рішення ще тоді, коли з зовнішнього середовища надходять слабкі сигнали (оцінка за шкалою 4,0–5,0 бали).

Управління в умовах стратегічних несподіванок. Умови стратегічних несподіванок характеризуються наступною ситуацією:

- проблема виникає раптово, всупереч очікуванням;
- вона ставить нові завдання, що не відповідають минулому досвіду підприємства;
- неприйняття контрзаходів приводить або до великого фінансового збитку, або до погіршення можливостей одержання прибутку;
- контрзаходи повинні бути прийняті терміново, але звичайний, існуючий на підприємстві порядок дій цього не дозволяє.

У випадку, якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища підприємства є високим і можливе виникнення стратегічних несподіванок, керівництво повинне зайнятися підготовкою системи надзвичайних заходів. Ця ситуація передбачає виконання таких дій.

1. При виникненні стратегічних несподіванок повинна почати працювати комутаційна мережа зв'язків для надзвичайних ситуацій.

2. На час надзвичайного стану варто:
 - перерозподілити обов'язки вищого керівництва; забезпечити контроль і збереження морального клімату;
 - організувати звичайну роботу з мінімальним рівнем зривів;
 - ужити надзвичайних заходів.
3. Увести мережу оперативних груп і провести тренінг взаємодії груп.

6.5 Зміст загального процесу стратегічного управління сучасним підприємством

Через постійну ринкову невизначеність, динамічність зовнішнього і внутрішнього середовища сформувати і використовувати яку-небудь одну модель стратегічного управління для усіх організацій і на усі часи є неможливим. У силу своєї невизначеності, багатоплановості ця проблема завжди знаходиться в центрі уваги учених і фахівців.

У ході розвитку теорії побудови стратегії дослідники пропонують різні підходи. Так, наприклад, А. Томпсон і А. Стрікланд у книзі «Стратегический менеджмент» розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що складають основу створення і реалізації стратегії фірми.

1. Визначення сфери діяльності й формування стратегічних установок.
2. Формування стратегічних цілей і завдань по їхньому досягненню.
3. Формування стратегій для досягнення поставлених цілей і результатів діяльності виробництва.
4. Реалізація стратегічного плану.
5. Оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану або методів його реалізації.

Відомий американський фахівець зі стратегічного менеджменту І. Ансофф виділяє наступні етапи для формування стратегічної моделі управління:

1. Внутрішня оцінка фірми.
2. Оцінка зовнішніх можливостей.
3. Формування цілей і вибір завдань.
4. Рішення про диверсифікацію та вибір стратегії диверсифікації.
5. Вибір конкурентної стратегії.
6. Формування стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у виді окремих проектів.

Але найбільш класичною процедурою стратегічного управління вважається процедура, що запропонована класиками менеджменту М. Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедоурі. Вона включає дев'ять етапів і наступну послідовність формування стратегічної поведінки конкретної фірми:

1. Вибір місії фірми.
2. Формування цілей фірми.
3. Аналіз зовнішнього середовища.
4. Аналіз внутрішнього середовища.

5. Вивчення стратегічних альтернатив.
6. Вибір стратегії.
7. Реалізація стратегії.
8. Управління і планування, реалізація і контроль реалізації стратегічного плану.
9. Оцінка стратегії.

Відповідно до класичної моделі процес розробки і реалізації стратегії включає наступні кроки:

- після аналізу господарських тенденцій, проблем, інвентаризації можливостей і оцінки зовнішнього середовища, формування місії і цілей визначаються стратегічні варіанти ведення діяльності;
- аналіз стратегічних варіантів, визначення результативності кожного;
- аналіз стратегічних варіантів дозволяє вибрати альтернативну стратегію, що відповідає цільовим настановам фірми;
- формується стратегічний план, що звичайно складається з програм, проектів, бюджетів, організаційно-технологічних і контрольних заходів;
- проводиться оцінка відповідності обраної стратегії культурі управління організацією;
- обрана стратегія є базою для подальших поточних заходів щодо її реалізації.

За сучасних умов стратегічна поведінка фірми є реакцією на переривчасті зміни і носить назву підприємницької поведінки.

На підприємницьку поведінку впливають наступні підприємницькі фактори:

- частота змін – випадкові, епізодичні;
- напрямки змін – невідомі;
- зміни по відношенню до минулого – великі;
- можливість використання традиційних здібностей – низька;
- ціна інформації – висока;
- структура проблеми – слабо структурована;
- передбачуваність результату – часткове або повне незнання;
- ризик – середній або високий ступінь.

Для підприємницької поведінки характерний наступний профіль організації:

- мета – оптимізація потенціалу рентабельності;
- завдання – визначаються, виходячи з взаємодії можливостей і здібностей фірми;
- система відповідальності – заохочення за творчий підхід, покарання за відсутність ініціативи;
- проблеми – нові, неповторювані;
- стиль лідерства – харизма, позитивне відношення до змін;
- організаційна структура – непостійна, змінювана, види діяльності згруповані за проблемами, зв'язки між видами діяльності вільні;
- рішення проблем керівництвом – пошук нових можливостей, творчі ініціативи.

Тема 7 Суть і сфера стратегічного маркетингу

7.1 Поняття стратегічного маркетингу.

7.2 Основні категорії стратегічного маркетингу.

7.3 Підходи до визначення терміна «маркетингова стратегія».

7.4 Класифікація маркетингових стратегій.

7.1 Поняття стратегічного маркетингу

Протягом останніх двох століть на зміну епосі масового виробництва прийшла епоха масового збуту, яку змінила постіндустріальна епоха, що триває до цього часу. Неухильне ускладнення структури зовнішнього середовища, прискорення темпів зміни його параметрів, зростання невизначеності останніх обумовили ускладнення в системі управління підприємствами.

Стратегічне управління як технологія ефективного менеджменту в умовах підвищеної нестабільності й невизначеності факторів зовнішнього середовища стає особливо актуальним [3].

Відповіді на питання: чи варто управляти потребами і як ними управляти – становлять істотну частину стратегії маркетингу.

Стратегічний маркетинг – вид маркетингової діяльності (або напрямок наукових досліджень), спрямованої на визначення адекватної умовам господарювання маркетингової стратегії підприємства.

Така діяльність включає:

- проведення маркетингового стратегічного аналізу;
- формулювання ефективної місії підприємства;
- визначення адекватних маркетингових стратегічних цілей підприємства;
- розроблення стратегічного плану маркетингу підприємства;
- розроблення альтернативних маркетингових стратегій підприємства та визначення заходів для їх досягнення;
- маркетингову оцінку стратегічної діяльності підприємства.

Суть стратегічного маркетингу полягає у використанні маркетингових принципів організації виробничо-господарської діяльності на якісно більш високому рівні – розроблення і реалізація стратегії розвитку підприємства для досягнення довгострокових, перспективних цілей.

У зв'язку з цим коло маркетингових задач істотно розширюється. Якщо «класична» маркетингова теорія припускає деякий розподіл сфер впливу вищої ланки керівництва і маркетингових служб підприємства, використання стратегічного маркетингу передбачає маркетинговий підхід до вирішення всіх задач у рамках виробничо-господарської діяльності підприємства

Головною метою використання стратегічного маркетингу є визначення і реалізація за допомогою відповідного інструментарію довгострокового (5–15 років) генерального плану розвитку підприємства з метою досягнення стратегічних цілей (див. табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Основні відмінності «класичної» маркетингової теорії і стратегічного маркетингу

Фактори	Класична маркетингова теорія	Стратегічний маркетинг
Цілі	Короткострокові, середньострокові; наприклад, максимізація прибутку	Середньострокові, довгострокові; досягнення стратегічних цілей, наприклад, лідерство на ринку
Загальна стратегія	Задоволення попиту, реакція на зміни	Розвиток відповідно до стратегічних планів, випереджаюча адаптація, диверсифікація
Орієнтація виробництва	Урахування потреб споживача. Широкий асортимент. Багато цілей	Виконання стратегічних планів, отримання прибутку, розрахованого на перспективу
Рівень нестабільності	Мінливий, передбачуваний	Непостійний, частково передбачуваний
Стимули для змін	Незадовільні результати, загроза кризи	Творчість, креативність, безупинний пошук нових можливостей
Дослідження	Конкуренти, ринок і технології	Глобальні тенденції
Акцент у НДДКР	Адаптація до нової технології, розширення асортименту	Створення принципово нових інноваційних продуктів
Темп зміни технологій, витрати на НДДКР	Помірний, з коротким життєвим циклом і середньою диверсифікацією виробів, високі витрати на НДДКР	Високий, з коротким життєвим циклом і великою різноманітністю виробів і технологій, дуже високі витрати на НДДКР
Ринкова стратегія	Орієнтація на конкурентів, збільшення частки ринків	Створення нових ринків, домінування на ринку, аналіз можливостей нетрадиційних ринків
Методи управління	Прогнозування, вибір найкращої альтернативи, оптимізація	Сценарії, імітаційне моделювання, управління в умовах стратегічної кризи

Задачею стратегічного маркетингу є забезпечення максимально гнучкого та ефективного використання усіх ресурсів і можливостей, маркетингових інструментів, підприємницької ініціативи, а також науково-виробничого потенціалу підприємства для досягнення стратегічних цілей.

Коло завдань стратегічного маркетингу – це систематичний і постійний аналіз потреб і вимог ключових груп споживачів, а також розроблення концепцій ефективних товарів/послуг, які дозволяють підприємству обслуговувати обрані групи споживачів краще, ніж конкуренти, і тим самим забезпечують виробникові стійку конкурентну перевагу.

7.2 Основні категорії стратегічного маркетингу

Основні категорії стратегічного маркетингу наведені в таблиці 7.2.

Таблиця 7.2 – Основні категорії стратегічного маркетингу

Категорія	Визначення	Пояснення	Приклад
Місія підприємства	Головне призначення існування підприємства	Її визначають на основі: потреб, споживачів, товарів, конкурентних переваг	Місія «Мері Кей»: компанія для жінок і в ім'я жінок
Стратегічний господарський підрозділ	Виокремлена як певний вид ринкової діяльності зона бізнесу підприємства. Може охоплювати: підрозділ підприємства, кілька товарних груп, товар/товарну марку	Виділяють за параметрами: певний вид товару, специфічні потреби, які можна задовольнити, група споживачів, конкурентні переваги підприємства	Фабрика «Спецоद्यг» має такі СГП: експериментальний цех, цех «Малих серій», пошивний цех
Маркетингова ціль	Визначає основну мету маркетингової діяльності	Характеризуються: ієрархічністю, взаємоузгодженістю, конкретністю, реальністю, можливістю трансформації	Банк «Надра»: з оновленим зовнішнім виглядом просування нових банківських продуктів (тарифних пакетів, авто пакетів «Все включене» тощо)
Портфель бізнесу підприємства	Сукупність усіх стратегічних підрозділів підприємства	На основі зміцнення становища перспективних СГП, розформування неприбуткових та формування нових СГП здійснюють управління портфелем бізнесу	На фабриці «Спецоद्यг» на основі пошивного цеху методом поділу створити два СГП на кшталт цеху «Малих серій» (за результатами дослідження потреб ринку)
Стратегія	Генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети проблем і ресурсів для досягнення основної мети	Спосіб, правила вибору цілей у конкретних, заздалегідь непередбачених ситуаціях і коштів для їх досягнення із можливих – це і є стратегія	Стратегія банку «Надра» – нова програма лояльності до клієнтів
Ринкова частка підприємства	Це питома вага товарів підприємства в загальній місткості даного ринку	$RЧФ = (Озб / МР) \cdot 100\%$, де РЧФ – ринкова частка фірми, %; Озб – обсяг збуту товарів конкретного підприємства на даному ринку, натур. од; МР – місткість даного ринку збуту, натур. од.	Ринкова частка УМС 46% означає, що 46% послуг на ринку мобільного зв'язку України надає УМС
Відносна ринкова частка підприємства	Це показник, який характеризує конкурентне становище підприємства на ринку	$ВРЧФ = РЧФ / РЧК$, де РЧФ – ринкова частка фірми, %; РЧК – ринкова частка найсильнішого конкурента, %	Якщо $ВРЧФ > 1$ – підприємство є ринковим лідером. Якщо $ВРЧФ = 1$ – ринкове становище підприємства таке, як і у конкурента. Якщо $ВРЧФ < 1$ – у підприємства слабкі ринкові позиції

Основним завданням стратегічного маркетингу є формулювання адекватної стратегії, яка:

- будується в умовах і з урахуванням непередбачуваності розвитку подій;
- має бути пов'язана з майбутніми перспективами;

- враховує поетапне розгортання діяльності, наявність проміжних цілей за кожним з етапів та пов'язує ці етапи і цілі єдиними підставами для прийняття рішень;
- враховує реальну наявність ресурсів і можливості їх одержання.

7.3 Підходи до визначення терміна «маркетингова стратегія»

Науковці по-різному визначають термін «маркетингова стратегія» (узагальнено в таблиці 7.3).

Провідний фахівець Гарвардської школи бізнесу Д. Хансен зазначає, що 80% стратегій підприємства припадає на частку маркетингової стратегії.

Таблиця 7.3 – Підходи до визначення терміна «маркетингова стратегія»

Автор	Трактування терміна «маркетингова стратегія»
1	2
Ассель Г.	Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі
Багієв Г.Л. Тарасевич В.М. Анн Х.	Стратегія маркетингу – це генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрями маркетингової діяльності фірми і інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення встановлених цілей... Стратегія маркетингу показує, з яким продуктом, на які ринки, з яким обсягом продукції необхідно виходити для досягнення встановлених цілей. Таким чином, стратегія маркетингу є засобом використання фірмою власного потенціалу і досягнення успіху в оточуючому її середовищі... Вона є основним засобом досягнення маркетингових цілей, формуючи і конкретизуючи відповідну структуру маркетингу-мікс
Гаркавен-ко С.С.	Під поняттям «стратегія маркетингу» розуміють докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей
Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В.	Стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, розподіляє його на сегменти, вибирає найбільш перспективні й концентрує свою увагу на обслуговуванні й задоволенні цих сегментів
Куденко Н.	Маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства із створення його цільових ринкових позицій
Мак-Дональд М.	Маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
Марцин В.	Стратегія маркетингу – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію. Маркетингова стратегія передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки. Маркетингова стратегія втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків
Хассі Д.	Суть маркетингової стратегії полягає в тому, яким чином організація досліджує свої поточні і майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб і як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб.
Хершген Х.	Стратегія маркетингу – це принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей.
Уолкер О., Байд Х.	Маркетингова стратегія – це фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища.

Продовження таблиці 7.3

1	2
Уткін Є.А.	Стратегія маркетингу – це складова частина усього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності. Основне завдання полягає в підтримці і розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту і якості вироблюваних товарів, в освоєнні нових ринків, збільшенні збуту і, нарешті, в підвищенні ефективності діяльності
Єжова Л.Ф.	Стратегія маркетингу – це формування цілі і задач виробникам і працівникам збуту по кожному окремому ринку (сегменту ринку) і кожному товару на певний період часу (довгострокова, середньострокова) для здійснення виробничо-комерційної діяльності відповідно до ринкової ситуації і можливостей підприємства
Божкова В.В., Мельник Ю.М.	Генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети проблем і ресурсів для досягнення основної маркетингової мети
Маскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	Стратегія є детальним всебічний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей
Чандлер А.	Призначення стратегії бачить у визначенні основних довгострокових цілей та завдань підприємства, у прийнятті курсу дій та розподілі ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей
Дихгель Д., Хершген Х.	«Принципові, середні або довгострокові рішення, що дають орієнтири та направляють окремі заходи маркетингу на досягнення поставленої мети»
Еванса Дж.Р. и Бермана Б.	Стратегія маркетингу – визначення «як потрібно застосовувати структуру маркетингу, щоб залучити і задовольнити цільові ринки і досягти цілей організації»
Кравенс Д.В., Хилс Дж.У., Вудруфф Р.Б.	Стратегія маркетингу покликана вказувати, «...які маркетингові дії фірма повинна зробити, чому вони необхідні, хто відповідає за їх реалізацію, де вони будуть і як вони будуть завершені»
Голубков Е.П.	Визначає стратегію маркетингу як «головний напрямок маркетингової діяльності, дотримуючись якого стратегічні господарські підрозділи організації прагнуть досягти своїх маркетингових цілей
Ламбен Ж.Ж.	Визначає зміст маркетингової стратегії як складового елемента стратегічного плану маркетингу. Зводить маркетингову стратегію до стратегічних рішень щодо елементів комплексу маркетингу
Руделіус В., Азарян О.М., Бабенко Н.О.	Маркетингова стратегія – це засіб, за допомогою якого досягається маркетингова мета. Її характеризують певний цільовий ринок і маркетингова програма його освоєння
Белевцев М.В., Іваненко Л.М.	Стратегія маркетингу визначає, як використовувати структуру маркетингу для того, щоб сформулювати та задовольнити потреби цільових ринків і досягти цілей організації. Маркетингова стратегія включає конкретні стратегії діяльності на цільових ринках, комплекс маркетингу та витрати на маркетинг
Петруся Ю.Є.	Маркетингова стратегія – це довгостроковий план ринкової діяльності організації та основні принципи його реалізації

У процесі формування маркетингової стратегії обов'язково аналізують вхідні елементи (маркетингові цілі, зовнішні фактори, внутрішні можливості) та формулюють вихідні елементи (стратегічні рішення щодо маркетингу-мікс).

Вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингових стратегій (це фактори маркетингу, навколишнього середовища та цілі фірми). Вихідні елементи – це стратегічні рішення щодо комплексу маркетингу («4Р»).

7.4 Класифікація маркетингових стратегій

Основне призначення маркетингових стратегій полягає в тому, щоб взаємоузгодити цілі фірми з її можливостями, з вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

Маркетингові стратегії класифікують за різними ознаками (див. табл. 7.4).

Таблиця 7.4 – Класифікація маркетингових стратегій

Класифікаційна ознака	Види стратегій
1 Залежно від терміну реалізації	довгострокові, середньострокові, короткострокові
2 Залежно від стратегії життєвого циклу товарів	на стадії виведення товару на ринок, на стадії росту, на стадії насичення ринку, на стадії спаду
3 Залежно від стану ринкового попиту	конверсійного маркетингу, креативного маркетингу, стимулюючого маркетингу, розвиваючого маркетингу, синхромаркетингу, підтримуючого маркетингу, ремаркетингу та демаркетингу, індивідуального та протидіючого маркетингу
4 Залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань	виживання, стабілізації, росту
5 Залежно від елементів маркетингу-мікс	товарна, цінова, дистрибуційна, комунікаційна
6 Залежно від конкурентних переваг (за М.Портером)	цінового лідерства, диференціації, фокусування (концентрації)
7 Залежно від виду диференціації	товарна, сервісна, іміджева, кадрова
8 Залежно від конкурентних позицій підприємства та його маркетингових спрямувань	ринкового лідера, челенджерів, послідовників, ринкової ніші
9 Залежно від позиціонування за матрицями БКГ та Мак Кінсі	розвитку, підтримування, збирання врожаю, елімінації
10 Залежно від методу вибору цільового ринку	товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, одно сегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення

Отже, теоретико-методичні основи стратегічного маркетингу набули стрімких темпів розвитку протягом останніх років, про що свідчить значна увага провідних науковців до понятійно-категорійного апарату, функцій стратегічного маркетингу та видів маркетингових стратегій.

Тема 8 Аналіз маркетингового середовища

8.1 Мікросередовище підприємства.

8.2 Макросередовище підприємства.

8.3 Процес аналізу маркетингового середовища.

8.4 Характеристика основних методів управління вибором стратегій розвитку.

8.5 SWOT-аналіз.

8.6 PEST-аналіз.

8.7 GAP-аналіз.

8.8 SNW-аналіз.

8.9 Стратегічна модель М. Портера.

8.1 Мікросередовище підприємства

Кожне підприємство розташоване на певній території і здійснює свою діяльність на різних ринках, а отже, повинне дотримуватись і призвичаюватись до умов, які вже продиктовані оточуючим середовищем. Маркетингове середовище підприємства – це сукупність факторів, які впливають на його спроможність розвивати і підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком.

Серед чинників мікросередовища:

1) внутрішні чинники (залежать від підприємства), наприклад: стратегія, кадри, фінанси тощо;

2) сили найближчого оточення (мають безпосереднє відношення до підприємства і його можливостей із задоволення потреб споживачів найбільш ефективним способом), найвпливовішими є:

- постачальники;
- посередники;
- клієнтура;
- конкуренти;
- контактні аудиторії.

Вплив кожних із них потрібно розглядати докладно. Так, постачальники – це підприємства, організації, що здійснюють поставки сировини, матеріалів, комплектуючих для подальшого їх використання у виробництві.

Посередники – підприємства, організації, що здійснюють посередницькі операції з поставок для виробництва або реалізації продукції і послугами яких користуються з метою економії часу і мінімізації витрат.

Існують чотири типи клієнтів:

Ринок споживачів – це окремі суб'єкти та домогосподарства, які придбають товари для особистого використання.

Ринок виробників – організації, які придбають товари для подальшого використання їх у виробництві.

Ринок державних установ – державні організації, які придбають товари для подальшого їх використання у сфері комунальних послуг або передачі тим, хто має в них потребу.

Ринок проміжних продавців – організації, що придбають товари для подальшого перепродажу з метою отримання прибутку.

Конкурент (від лат. *concurrens* – той, хто біжить поряд) – особа, організація, що намагається досягти однакової мети. Конкуренція – боротьба між приватними товаровиробниками за вигідніші умови виробництва і збуту товару. Існують різні види конкурентів:

1) безпосередні – ті, що виробляють та/або реалізують аналогічну продукцію;

2) заміщуючі – ті, що пропонують товар (роботу, послугу), який задовольняє аналогічні потреби споживачів, але дещо іншим способом (наприклад, масляні радіатори-електрообігрівачі);

3) потенційні – ті, що зможуть задовольнити аналогічні потреби споживачів. Часто їх складно виявити, адже їх поява пов'язана з розвитком і появою нових технологій.

Контактні аудиторії – це будь-яка група, що проявляє реальний чи потенційний інтерес до підприємства або впливає на його здатність досягти поставлених цілей. Існують такі різновиди контактних аудиторій:

а) фінансові кола – впливають на здатність підприємства забезпечити себе капіталом (наприклад, це банки, що надають кредити споживачам, та банк, у якому розміщений розрахунковий рахунок підприємства);

б) ЗМІ – це ті засоби масової інформації, які розповсюджують інформацію про діяльність підприємства або сприяють цьому;

в) державні установи – опосередковано впливають на діяльність підприємства (підприємство враховує події, що відбуваються в державній сфері, стежить за політичними подіями);

г) місцеві контактні аудиторії – жителі, що сприяють розповсюдженню інформації про діяльність підприємства;

д) широкий загаль – підприємство співпрацює зі всіма споживачами, реагує і розглядає претензії, враховує побажання і відгуки;

е) внутрішні контактні аудиторії – це керівництво, робітники, обслуговуючий персонал підприємства.

Отже, складові мікросередовища підприємства прямо або опосередковано впливають на стратегію розвитку його цільового ринку і його власну стратегію.

8.2 Макросередовище підприємства

На діяльність підприємства впливають також і фактори макросередовища.

Розглянемо їх докладніше.

Природний фактор. Для природного середовища характерні:

- наявність чи дефіцит певних видів сировини;
- кліматичні особливості та ін.

Екологічний фактор. Для екологічної ситуації можуть бути характерними такі аспекти:

- величина забруднення навколишнього середовища (води, ґрунту, атмосфери тощо);
- посилення втручання держави у процес раціонального використання і відновлення природних ресурсів тощо.

Науково-технічний фактор. Характерним є прискорення НТП, підвищення уваги до введення удосконалень в існуючі товари і посилення державного контролю за якістю, безпечністю товарів. Негативним традиційно залишається залишкове асигнування державою НДДКР.

Політичний фактор. Для політичної сфери характерне:

- законодавче регулювання підприємницької діяльності;
- підвищення вимог з боку державних установ щодо виконання законів;
- збільшення кількості об'єднань із захисту інтересів суспільства.

Економічний фактор залежать від рівня розвитку економіки країни, особливостей розвитку регіону (наприклад, створення ВЕЗ, що надає певні переваги у оподаткуванні та ін.). Подорожчання енергії, девальвація національної валюти, інфляція і багато інших факторів потрібно враховувати.

Демографічний фактор. Демографічне середовище у товаровиробників викликає найбільший інтерес, адже ринки характеризуються саме особливостями споживацьких переваг, що залежать від національних, релігійних, культурних та інших особливостей покупців. Нині в Україні спостерігається сплеск народжуваності (завдяки державній програмі фінансової допомоги), який, однак, за темпами не перевищує темпи старіння населення; все ще актуальними залишаються показники еміграції (легальної та нелегальної), які перевищують імміграцію. Існування певного рівня безробіття дає змогу здійснювати набори некваліфікованої робочої сили, хоча взагалі освітній рівень українців високий (у порівнянні, наприклад, з європейцями).

Будь-яка організація, як уже зазначалося, знаходиться і функціонує в середовищі. Кожна дія усіх без винятку підприємств можлива тільки в тому випадку, якщо середовище допускає її здійснення.

Внутрішнє середовище організації є джерелом життєвої сили фірми. Воно містить у собі той потенціал, що дає можливість організації функціонувати, а, отже, існувати і виживати у певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може також бути і джерелом проблем і навіть загибелі організації в тому випадку, якщо вона не забезпечує необхідного її функціонування.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні.

Організація знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання.

8.3 Процес аналізу маркетингового середовища

Процес аналізу маркетингового середовища здійснюється у такій послідовності:

- огляд основних факторів середовища, з'ясування чинників, які впливають на розвиток фірми та визначення напрямів їх безпосереднього впливу;
- оцінка стану середовища та виявлення небажаних факторів, які можуть виникнути;
- вивчення специфічних факторів середовища в аспекті кожного маркетингового сектора, в якому діє фірма;
- аналіз стратегічних позицій фірми;
- аналіз маркетингових можливостей та загроз;
- визначення необхідної для фірми стратегічної позиції, рекомендації щодо формування стратегії.

Дамо коротку характеристику етапів аналізу маркетингового середовища.

1. Існують два підходи до визначення потенційних релевантних змін:

- перший – від зовнішніх до внутрішніх змін;
- другий – від внутрішніх до зовнішніх змін.

Перший підхід передбачає першочергову оцінку факторів макромаркетингового середовища і з'ясування їхнього впливу на діяльність фірми і зміни в мікромаркетинговому середовищі. Наприклад, виявляються десять найважливіших змін макромаркетингового середовища і далі аналізується їх вплив (потенційні можливості та загрози) щодо ринків конкурентних позицій та маркетингової стратегії фірми. Перевага даного підходу в тому, що він висвітлює ті можливі зовнішні зміни, які можуть залишитися непоміченими при іншому підході.

Другий підхід, який частіше використовується, передбачає першочерговий аналіз факторів внутрішнього середовища фірми, а саме – параметрів «товари – ринки фірми», з урахуванням яких досліджуються зміни в макросередовищі.

Процес визначення потенційних змін передбачає встановлення певної періодичності реєстрації змін (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Періодичність реєстрації потенційних змін маркетингового середовища

Періодичність	Предмет реєстрації	Причина реєстрації	Термін, на який приймається рішення
Випадково	Специфічні події	У випадку кризи	Негайно
Регулярно (періодично)	Вибіркові події	При прийнятті рішення з орієнтацією на визначену мету	Найближчим часом
Постійно (система збирання і оброблення інформації)	Основний спектр факторів середовища	Спланований процес	Довгостроково

Існують три різновиди періодичності збору інформації за потенційними змінами:

- випадково (нерегулярно);
- регулярно (зі встановленою періодичністю);
- постійно (із розробленою системою збирання та оброблення інформації).

Неувага (або непостійна увага) до вивчення маркетингового середовища призводить до виникнення кризової ситуації і необхідності прийняття негайних рішень без орієнтації на перспективний розвиток. Періодична реєстрація змін є більш систематизованою, але відтворює лише періодичні спроби аналізу маркетингового середовища. Вона орієнтована на майбутні перспективи лише у тому випадку, якщо вивчається та враховується майбутній вплив середовища на оперативні цілі та рішення.

Система постійного збору інформації відрізняється тим, що має орієнтацію на довгострокові цілі та рішення. Її перевага полягає в тому, що вона дає можливість виявити і попередити негативні наслідки дії зовнішніх факторів ще до моменту їх реалізації.

2. Після виявлення потенційних релевантних змін необхідно визначити їх важливість, природу, розмір, напрям розвитку. Для цього вивчаються інформаційні джерела, статистичні дані, проводяться необхідні маркетингові дослідження.

3. Прогнозування можливого впливу та наслідків змін маркетингового середовища охоплює аналіз ретроспектив та прогнозування майбутнього становища за поточним розвитком подій. Прогнозування здійснюється шляхом екстраполяції, моделювання та інтуїції з використанням методу Делфі, перехресної матриці, розроблення сценаріїв.

Метод Дельфі. У вітчизняній літературі відомий як метод експертних оцінок. За понад сорокалітню історію свого існування він набув значного розвитку, різноманітних інтерпретацій та широкого практичного застосування. Але, незважаючи на свій довгий вік та численні модифікації, його головна ідея залишалася незмінною. Вона полягає в необхідності отримання висновку групи експертів щодо поведінки в майбутньому однієї або кількох, пов'язаних між собою, характеристик системи, яка цікавить. Отримані результати аналізуються, комбінуються, узагальнюються та використовуються для побудови можливих сценаріїв поведінки досліджуваної системи. З цією метою на першому етапі розробляються так звані опитувальні форми. Вони використовуються для збору оптимальних оцінок значень досліджуваних характеристик, запропонованих експертами.

Практичне застосування методу Делфі зводиться до виконання таких завдань:

1. Підбір групи експертів відповідно до характеру та теми проблеми, що досліджується.

2. Формулювання мети, яку передбачається досягти в результаті розв'язання проблеми.

3. Розроблення опитувальної форми для сформованої групи експертів.
4. Опитування експертів згідно з розробленою формою.
5. Статистичне опрацювання даних опитування з метою синтезу нових результатів.

6. Аналіз кожним експертом отриманих результатів і надання йому можливості врахувати відповіді та висновок усієї групи.

7. На випадок, якщо деякі експерти коригують свої відповіді, після пункту 6 виконується повторне опрацювання даних опитування згідно з пунктом 5.

8. Пункти 5–7 виконуються до того часу, поки експерти не припинять коригувати свої відповіді. Отриманий після цього результат вважається консенсусним. В окремих випадках після багатократного виконання пунктів 5–7 у відповідях експертів не досягається стабільності. Це свідчить про відсутність розв'язку сформульованої проблеми або на не зовсім вдалий підбір експертів, що потребує повернутися до пункту 1 та повторити процес.

9. Консensusне рішення експерти аналізують додатково для його інтерпретації та розроблення сценаріїв розвитку системи, що досліджується.

Методи екстраполяції базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку. Інакше кажучи, гіпотеза економічного передбачення базується на схожості та спадковості глобальних умов існування підприємств у минулому, теперішньому та майбутньому. В цьому й полягає обмеженість даного підходу, оскільки чим тривалішим є період прогнозування, тим більш ймовірним є змінність тенденцій розвитку під впливом різних факторів.

Дані методи ефективні у тому випадку, коли необхідно дослідити природу зміни. Метод сценаріїв. Сценарій – це картина майбутнього, що охоплює події та умови, за допомогою яких окреслюється ситуація. Як правило, розробляється кілька сценаріїв, до яких формулюються відповідні стратегії. Використання цього методу вимагає визначення кількості проєктованих сценаріїв, хто їх розроблятиме, які напрями слід вважати пріоритетами скільки часу виділяти на їх розроблення.

П. Шварц, один із найвідоміших фахівців з розроблення сценаріїв розвитку окремих підприємств і державних установ, визначав сценарії з одного боку як «інструмент упорядкування власного розуміння про альтернативи розвитку зовнішнього середовища, в якому треба буде приймати рішення щодо розвитку підприємства, а з іншого – визначення організаційних заходів, які б допомогли нам перетворити наші очікування (мрії) в наше реальне майбутнє».

Отже, треба розрізняти дві сторони в характеристиці сценаріїв:

- визначення та оцінка головних параметрів розвитку;
- ствердження, що люди своїми рішеннями можуть впливати на майбутній розвиток.

Як показує світовий досвід, більшість інформації для прийняття стратегічних рішень отримують із сценаріїв.

У процесі підготовки сценарію треба враховувати такі фактори,

проходячи через певні етапи:

1. Створення уявлення про всю систему, включаючи її цілі, оточення, ресурси, що використовуються, рішення, що приймалися та приймаються, та всі найважливіші елементи системи, для якої складається сценарій, у їхньому взаємозв'язку та взаємозалежності. Таке уявлення дасть змогу ідентифікувати систему та її найважливіші підсистеми в масштабах часу, простору (у тому числі географічного розташування), інтересів угруповань, які мають відношення до функціонування системи (особливо акціонерів і менеджерів, якщо йдеться про акціонерне товариство). Важливо визначити закони, закономірності, правила та обмеження функціонування системи, що є об'єктом досліджень.

2. Точне визначення «відправної точки», з якої сценарій починає розроблятися. Цей етап передбачає оцінку та вибір початкового рубежу для системи, для якої сценарій буде складатися.

3. Розвиток системи базових посилянь і критеріїв. Базові посилення та критерії включаються до сценаріїв (наприклад, оцінки соціальних, політичних, юридичних, економічних та технологічних процесів і факторів, що їх формують).

4. Визначення цілей розроблення кожного сценарію і можливостей його використання конкретними замовниками у певних умовах.

5. Вибір типу сценарію, включаючи «відправні точки» та методологію розроблення.

6. Збирання представницьких вибірок необхідної інформації для визначення стратегічних проблем, що визначаються.

7. Точне визначення механізмів, через які система може змінюватись. Це може охоплювати причинно-наслідкові зв'язки подій та рішень, які приймаються в тій чи іншій системі для проведення стратегічних змін. Головним підходом для підприємства може бути механізм балансування вимог зовнішнього середовища та можливостей підприємства, пошук шляхів і напрямів балансування, визначення факторів, що впливають на зміни в системі, та механізмів їхнього впливу при обранні того чи іншого шляху змін, можливі реакції системи на порушення балансу і дії щодо запобігання такої ситуації.

8. Розроблення сценарію чи сценаріїв. Розглянемо деякі з методів розроблення сценаріїв.

Метод посилянь. У цьому методі використовується система передумов, на базі яких створюються заключні висновки про можливості розвитку підприємства чи організації. Такими посиленнями (передумовами) можуть бути поточні тенденції, що поширюються на майбутнє. Цей підхід у літературі дістав назву «нааявного», оскільки не містить таких можливих подій, як нові винаходи, терористичні акти, землетруси, страйки тощо. На противагу їм «екстремальні» посилення містять увесь набір екстраординарних подій та явищ. Недоліком цього підходу є те, що планове зменшення впливу негативних подій, яке потім відображується в стратегічних планах і програмах, призводить до надвитрат.

Метод системи діаграм. Цей метод був запропонований Р. Акоффом

(1974 р.) як шлях визначення та формулювання стратегій організацій. Використовуючи цей підхід, застосовують систему діаграм, які дають змогу описати стратегії координації та сценарії розвитку кожної з підсистем, що впливають на структуру та зміст стратегій. Наприклад, для підприємств харчової промисловості досліджується поточний стан сільськогосподарських організацій, підприємств – постачальників обладнання для переробної промисловості, системи оптової та роздрібної торгівлі сільськогосподарською продукцією, а також виходи на світові ринки.

Метод критичних полів базується на вивченні структури прийняття рішень у системі. Розроблення сценаріїв ідентифікують ключові точки прийняття рішень, які допомагають у реструктуризації системи. Критичним полем може бути: щорічні збори акціонерів, ради директорів; вибори; референдуми; національні збори та інші акції, які дають змогу обрати (змінити) курс дій. Сценарії передбачають, наприклад, дії кожного акціонера, результати, яких треба очікувати від цього процесу, та вплив цих результатів на майбутню політику і систему загалом.

Метод «заголовків газет». Розробник сценарію записує один чи кілька гіпотетичних заголовків для деяких майбутніх подій, наприклад: «Гонконг, SNK-банк оголосив, що він зайняв 60 % ринку в усіх фінансових операціях між Заходом і КНР. Це надзвичайне зростання, тому що стратегічним планом, розробленим за 10 років до цього, було передбачено...»; або: «Детройт, «Монополістичні мотори» оголосили про закриття своїх потужностей в усьому світі та шукають захисту, посиляючись на відповідну статтю чинного Закону про банкрутство через безпрецедентні збитки. Стратегічний аналіз показує, що така ситуація склалася на основі...». Далі розробник сценарію визначає причини подій, які призвели до ситуації, що склалася, а потім пропонує можливі рішення зміни ситуації, оголошеній у заголовку.

Метод «логіки можливого розвитку». Цей метод використовується як додаток до інших методів. Згідно з ним розробник сценарію генерує різні альтернативи, базуючись на загальних факторах розвитку.

Перехресна матриця використовується для з'ясування взаємозв'язку між змінами та ступенями їхньої важливості. Зміни розташовуються по обох напрямках матриці. Це забезпечує надання усім факторам однакових вихідних позицій. Події розміщуються у хронологічній послідовності, і кожна клітинка (крім діагональних) розглядається метою визначення, наскільки фактор, що прогнозується:

- змінює ймовірність появи іншого фактора;
- посилить чи послабить дію іншого фактора;
- прискорить чи відстрочить появу іншої події.

На практиці сценарії використовуються для формування стратегії, розроблення стратегічних планів і програм. Якість сценаріїв визначається за такими критеріями:

1. Сценарій має бути змістовним, тобто показувати, як внутрішні суперечності процесів чи явищ впливають на формування прогресивних

(негативних) тенденцій у системі (для якої сценарій складається), як можуть змінюватись кількісно та якісно характеристики цієї системи та результати її діяльності під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Ці тенденції надають інформацію про те, що система (підприємство, організація, галузь тощо) має зробити певні зміни у своїй структурі та механізмах діяльності з метою використання нових можливостей та пом'якшення загроз, які виникають. Цей підхід у теоретичних працях дістав назву діалектичного, оскільки базується на твердженні про неможливість розвитку без суперечностей і утруднень, які, у свою чергу, є джерелами розвитку будь-якого процесу чи явища.

2. Сценарій має бути достовірним. Будь-який висновок мусить бути обґрунтований, побудований на достовірних припущеннях та інформації, а не повинен відбивати лише бажання особи, яка сценарій розробляє. Методи моделювання являють собою досить широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що мають спільну ознаку – спробу побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, особливо (у межах можливості) їхньої динаміки, щоб на їх основі створити підвалини для відпрацювання оптимальних управлінських рішень.

Ці моделі поділяються на такі види:

- логічні моделі – образи (історичні аналоги, метод сценарію);
- математичні моделі (статистико-ймовірнісні, економіко-математичні, функціонально-ієрархічні);
- інформаційні (на базі патентної інформації, на основі потоків науково-методичних матеріалів, міжнаукової взаємодії).

8.4 Характеристика основних методів управління вибором стратегій розвитку

Сьогодні більшість авторів погоджуються з тим, що лише комбінація методів може дати більше-менш надійне передбачення майбутнього.

Серед методів стратегічного аналізу, які застосовуються в маркетинговій діяльності, найбільше поширення отримали графічні та матричні методи. Порівняльна характеристика деяких з них наведена у таблиці 8.2.

Таблиця 8.2 – Порівняльна характеристика основних методів управління вибором стратегій розвитку

Назва методу	Застосування	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
SWOT-аналіз	Вибір напрямів і варіантів розвитку ринкових можливостей підприємства	Простота і наочність аналізу. Можливість застосування для усіх товарів і ринків	Орієнтація на зростання. Урахування лише двох факторів: товар-ринок Не виявляє конкретної стратегії, лише дає рекомендації щодо впливу середовища та внутрішнього стану підприємства

Продовження таблиці 8.2

1	2	3	4
SNW-підхід	Аналіз внутрішнього середовища існування (сильних, нейтральних та слабких сторін)	Усі переваги SW-підходу. Чітко фіксується ситуаційний середньоринковий стан, (своєрідна нульова точка конкуренції)	Урахування лише двох факторів: товар-ринок. Не виявляє конкретної стратегії, лише дає рекомендації щодо можливого вкладення грошових коштів
PEST – аналіз або STEP-аналіз	Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на підприємство	Відстежування змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але які впливають на ухвалення стратегічних рішень	Труднощі визначення та урахування великої кількості критеріїв. Суб'єктивізм їх оцінки. Не виявляє конкретної стратегії, лише виявляє найбільші фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство
GAP-аналіз	Вибір прогалин ринку, які можна заповнити новою продукцією	Простота. Дозволяє виявити напрями удосконалення товарної політики	Орієнтація на прибуток. Труднощі і невисока точність прогнозування життєвого циклу товару
П'ять сил конкуренції Портера	Вибір конкурентних стратегій	Простота і наочність. Придатність як для великих, так і для малих підприємств	Урахування лише двох факторів: рентабельність, частка ринку
Матриця БКГ	Аналіз ефективності товарної номенклатури і вибір шляхів удосконалення товарної політики	Простота, незначні витрати, об'єктивність. Можливість збалансувати товарну номенклатуру	Обмеженість критеріїв, спрощеність аналізу і рекомендацій. Орієнтація на галузі масового виробництва. Не враховує ста-ну галузі. Неможливість довгострокового прогнозування розвитку СГП
Матриця Мак Кінсі Джене-рал Елек-трик	Аналіз ефективності товарної номенклатури і вибір детальних шляхів удосконалення товарної політики	Детальність аналізу, можливість оцінки проміжних позицій. Гнучкість. Можливість обґрунтованого перерозподілу коштів у найбільш ефективні СГП	Труднощі побудови. Труднощі урахування великої кількості критеріїв. Суб'єктивізм у визначеності показників. Рекомендації мають загальний характер
Матриця Shell DMP	Вибір стратегії розвитку виходячи з перспективи чи поточних цілей	Можливість застосування у будь-якій фазі життєвого циклу попиту, порівняння СЧГП, що перебувають на різних його фазах. Зведення балансу грошових потоків шляхом розвитку перспективних СГП	Недоліки двох попередніх. Неточність результатів порівняння СГП різних галузей
STP - аналіз	Визначення цільових ринків, їх сегментів і ніш	Детальність аналізу, достовірність. Можливість точно визначити на ринку і орієнтовно оцінити попит	Труднощі застосування для радикальних інновацій

Закінчення таблиці 8.2

1	2	3	4
Матриця Artur D.Little	Аналіз портфеля замовлень та вибір раціональної стратегії диверсифікації	Поєднує стратегічне і оперативне планування. Деталізований характер рекомендацій. Можливість застосування на корпоративному і бізнес-рівнях. Дозволяє раціоналізувати портфель замовлень за стадіями розвитку галузі	Обмеженість використання в основному високотехнологічними галузями з коротким життєвим циклом товарів. Неможливість використання у ситуаціях зміни життєвого циклу галузі
Діловий комплексний аналіз PIMS	Виявлення ключових факторів, що визначають економічні результати діяльності підприємства, та розроблення рекомендації щодо підвищення ефективності господарювання	Детальність і формалізований характер аналізу. Використання досвіду інших	Урахування тільки кількісних характеристик факторів маркетингового успіху, неможливість урахування якісних характеристик

Кожен з методів має свої переваги та недоліки, які підприємство має враховувати при прийнятті рішень. Тож з метою формування ефективної стратегії управління підприємством необхідно комплексно застосувати методи стратегічного аналізу і проаналізувати як зовнішнє, так і внутрішнє середовище.

Результати аналізу макро- і мікросередовища використовують в маркетинговому стратегічному плануванні: при визначенні стратегії підприємства, його цінової політики, при сегментації ринку, при оцінці якості продукції тощо. Існують загальновизнані методи і моделі такого аналізу. Одним із найпоширеніших методів є **SWOT-аналіз**.

8.5 SWOT-аналіз

Для успішного аналізу середовища методом SWOT-аналізу важливо не тільки вміти виявляти загрози і можливості, сильні і слабкі сторони діяльності, але й уміти оцінювати їх з погляду важливості і ступеня впливу на стратегію підприємства.

Щоб уникнути помилок і дістати максимум користі з SWOT-аналізу, слід дотримуватися таких нескладних правил.

Правило 1. Ретельно визначати сферу кожного SWOT-аналізу. Компанії часто проводять загальний аналіз, який охоплює весь їхній бізнес. Імовірно, він буде занадто узагальненим і марним для менеджерів, яких цікавлять можливості на конкретних ринках або сегментах. Фокусування SWOT-аналізу, наприклад, на конкретному сегменті, забезпечує виявлення найбільш важливих

для нього сильних і слабих сторін, можливостей і погроз.

Правило 2. Зрозумійте розбіжність між елементами SWOT: силами, слабостями, можливостями й загрозами. Сильні й слабкі сторони – це внутрішні ознаки компанії, отже, їй підконтрольні. Можливості й загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища й невіддільні впливу.

Правило 3. Сильні й слабкі сторони можуть вважатися такими лише в тому випадку, якщо так їх сприймають покупці. Потрібно включати в аналіз тільки найбільш стосовні до справи переваги й недоліки. Пам'ятайте, що вони повинні визначатися у світлі пропозицій конкурентів. Сильна сторона буде сильною тільки тоді, коли такою її бачить ринок. Наприклад, якість продукту буде силою, тільки якщо він працює краще, ніж продукти конкурентів. І нарешті, таких сильних і слабих сторін може набратися дуже багато, так що й не зрозумієш, які з них головні. Щоб уникнути цього, переваги й недоліки повинні бути проранжовані відповідно до їх важливості в очах покупців.

Правило 4. Слід бути об'єктивними й використовувати різнобічну вхідну інформацію. Звичайно, не завжди вдається проводити аналіз за результатами великих маркетингових досліджень, але, з іншого боку, не можна доручати його одній людині, оскільки він не буде настільки точним і глибоким, як аналіз, проведений у вигляді групової дискусії й обміну ідеями.

Важливо розуміти, що SWOT-аналіз – це не просто перелік підозр менеджерів. Він повинен у найбільшому ступені ґрунтуватися на об'єктивних фактах.

Правило 5. Слід уникати великих і двозначних заяв. Занадто часто SWOT-аналіз послаблюється саме через те, що в нього включають подібні твердження, які, найімовірніше, нічого не значать для більшості покупців.

Чим точнішим є формулювання, тим кориснішим буде аналіз.

8.6 PEST-аналіз

PEST-аналіз (акронім політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів) – аналіз ринку за чотирма групами факторів макросередовища: політичні (вплив політики держави), економічні (вплив економіки), соціально-демографічні (соціокультурні тенденції); технологічні (рівень розвитку науки та техніки). Використовується для бізнес-одиниці з метою оцінки ринку, позицій фірми, потенціалу і напрямків бізнесу.

Політичний чинник зовнішнього середовища вивчається, для того, щоб мати адекватне уявлення щодо намірів органів державної влади відносно розвитку суспільства і щодо можливих засобів держави для формування своєї політики.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти процеси формування та розподілу економічних ресурсів на рівні держави. Для більшості підприємств це одна з найважливіших умов їх ділової активності.

Вивчення соціальної компоненти зовнішнього оточення спрямовано визначення і оцінку впливу на бізнес таких соціальних явищ, як відношення

людей до праці та якості життя, мобільність людей, активність споживачів тощо.

Аналіз технологічної складової дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки і техніки, своєчасно перейти на виробництво і реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від технології, що використовується.

На практиці PEST-аналіз використовують при розробленні плану маркетингу в якості інструмента макроекономічного аналізу зовнішнього середовища та наявних ресурсів. Результати аналізу є підґрунтям при виборі стратегії поведінки фірми в умовах нестабільного ринкового середовища.

PEST-аналіз проводять у формі таблиці, поділеної на 4 сегменти (рис. 8.1).

Політичні фактори Дійсне законодавство в країні Міжнародне законодавство Політична стабільність Політичний курс Податки Митні правила Фінансування, гранти тощо Державне регулювання економіки Антимонопольні обмеження Групи лобювання	Соціальні фактори Демографічна ситуація в країні Стиль життя та життєві цінності Соціальна стабільність Мобільність працюючого населення Рівень освіти Захист споживачів Релігія Сім'я Місцеві утворення Мода
Економічні чинники Економічна ситуація та її тенденції Спеціалізація галузей Співвідношення попиту та пропозиції Рівень інфляції Інвестиційний клімат Ресурси Специфіка виробництва Рівень розвитку каналів збуту Міжнародні економічні зв'язки	Технологічні чинники Технологічна політика держави Рівень розвитку науки та техніки Основні напрями розвитку техніки та технологій Патенти, ліцензії і ноу-хау Терміни впровадження інновацій Захист інтелектуальної власності Фінансування та інвестиції в НДДКР Доступність нових розробок

Рисунок 8.1 – PEST-аналіз

8.7 GAP-аналіз

GAP-аналіз – набір заходів, які дозволяють робити висновки про невідповідність внутрішнього середовища маркетингу зовнішньому оточенню. Це може бути невідповідність асортименту структурі попиту, невідповідність продукції аналогічній продукції конкурентів, невідповідність сприйняття продукції і її окремих якостей в порівнянні зі сприйняттям продукції конкурентів. GAP-аналіз – аналіз розбіжностей між ідентичністю бренду і його сприйняттям.

Мета GAP-аналізу – виявити ті ринкові можливості, які можуть стати для компанії ефективними ринковими перевагами.

Методи проведення – експертні інтерв'ю або тестування.

GAP-аналіз – це порівняння поточної ситуації в організаційній структурі

фірми з бажаним положенням справ у майбутньому, а також на основі зібраної інформації оцінка можливості для фірми розуміння шляхів досягнення задач і власне їхньої принципової досяжності.

Спочатку визначається схема поліпшень, потім розробляється бажаний стан (з погляду зовнішніх і внутрішніх покупців). На наступному етапі розробляється детальна програма розвитку компанії в бажаному напрямку. У простих випадках досить розробити послідовність дій (1, 2, 3...), у більш складних – залучають більш складні організаційні форми – проектні групи, тестування рішень, розроблення різних варіантів, макетів і т.д.

Спочатку розробляється прогноз стосовно змін обсягів попиту і (або) постачань сировини, матеріалів у майбутньому. Якщо прогнози неоднозначні і допускають множинність варіантів розвитку подій, то для кожного варіанта розробляють окремий сценарій.

Найбільш часто застосовуваний варіант GAP-аналізу полягає у тому, щоб подолати розриви між постачаннями сировини і продажами.

Аналіз розривів містить у собі такі етапи:

Визначення поточного значення. Аналіз розривів починається з прогнозу стану компанії на плановий період за допомогою методу експертних оцінок або із застосуванням математичних прогнозних методів. Цей етап дозволяє оцінити, яке положення могла б займати компанія; прорахувати всі можливі переваги, що вона одержить унаслідок прийняття певних рішень.

Визначення максимально доступного значення. У процесі оцінки існуючого розриву необхідно з'ясувати, чи переборний він узагалі. Якщо розрив занадто великий для подолання його за допомогою власних ресурсів, доцільно або переглянути бажане майбутнє, або розділити його досягнення на кілька перехідних етапів, або розпланувати процес на більш тривалий період часу.

Вибір критерію, за яким буде відбуватися розгляд. У рамках даного етапу необхідно розділити загальний розрив на складові, що відповідають кожному значущому функціональному, галузевому й іншому напрямкам діяльності, за якими згодом буде вестися планування. У ході такої розбивки сукупності потреб виявляються і групуються в основні категорії. Таким чином, кожен розділ планування являє собою групу потреб, яка впливає на подолання розриву між сьогоденням і майбутнім. У числі груп можливих потреб можуть бути такі, як інформаційні, комунікаційні, фінансові, маркетингові, адміністративні, технічні й ін.

Набір планів (ініціатив) з досягнення. Джерелами можуть бути співробітники різних служб, канали збуту, конкуренти, урядові служби. Джерела, орієнтовані на ринок, виявляють можливості, що ґрунтуються на бажаннях і нестатках споживачів. Джерела, орієнтовані на наукові розроблення, виявляють можливості створення нових товарів на основі фундаментальних досліджень. При цьому методами генерації ідей можуть бути – «мозковий штурм», опитування, анкетування й ін.

Розглянемо, як цей метод аналізу застосовують до вирішення задачі

збільшення обсягу продаж. Якщо за стратегічну мету компанія обрала цей параметр, то до її досягнення можна підійти по-різному:

- з одного боку, у межах поточного обсягу ринку можна збільшувати продажі за рахунок перехоплення обсягу продажів у конкурентів. Але конкуренти так само претендують на частку ринку вашої компанії і від них треба захищатися;

- з іншого боку, можливо, ще існує велика група споживачів, не охоплена вашими товарами/послугами. Якщо припустити, що всі можливі споживачі скористалися товарами/послугами, виробленими вашою компанією і конкурентами, то тоді загальний обсяг продаж називається абсолютним потенціалом ринку і його можна прийняти за «супер-мету».

8.8 SNW-аналіз

Деякі фахівці вважають, що найбільш традиційний підхід до стратегічного аналізу внутрішнього середовища як ресурсу організації – це SWOT-підхід, але тільки в частині SW, тобто з позиції сильних і слабких сторін організації.

Управлінські цілі традиційного SW-підходу очевидні: сильні сторони як гарний ресурс організації зберегти і постаратися додатково підсилити; а слабкі сторони, – тобто поганий внутрішній ресурс – усунути.

Отже, виявлені в результаті стратегічного аналізу внутрішнього середовища первинні елементи її сили треба використовувати як «цеглинки» для побудови унікальної конкурентної переваги саме даної організації. І, навпаки, виявлені слабості, тобто первинну основу конкурентного недоліку, – ліквідувати як елемент, що для даної організації є шкідливим і далеким.

SNW – це абревіатура трьох англійських слів, два з яких уже відомі, а N – Neutral – нейтральна позиція (сторона).

При SNW-підході чи стратегічному SNW-аналізі усе викладене про SW-підхід зберігається, але при цьому ще додається особлива нейтральна, тобто N – позиція.

Як показала практика, у ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації як нейтральну позицію найкраще фіксувати середньоринковий стан для даної конкретної ситуації.

У результаті одержуємо: по-перше, при SNW-підході всі переваги SW-підходу залишаються в силі; по-друге, при SNW-аналізі чітко фіксується ситуаційний середньоринковий стан, тобто своєрідна нульова точка конкуренції.

Основною причиною додавання нейтральної сторони є те, що часто для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли дана конкретна організація щодо усіх своїх конкурентів за всіма – крім однієї – ключовими позиціями чи факторами знаходиться в стані N (нейтральна) і тільки за одним фактором – у стані S (сильна).

Отже, SNW-підхід – це значний розвиток SW – SWOT-підходу.

8.9 Стратегічна модель М. Портера

Ретельне вивчення конкурентної боротьби, що ведеться в галузі, визначення джерел і оцінка ступеня впливу конкурентних сил – надзвичайно важливий крок в аналізі маркетингового середовища, оскільки неможливо розробити повноцінну стратегію без глибокого розуміння характеру конкуренції в галузі.

Могутнім інструментом при систематичній діагностиці даного питання є модель конкурентних сил професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера.

П'ять сил конкуренції, які виділяє М. Портер, – це:

- конкуренція між виробниками даної галузі;
- загроза появи нових конкурентів;
- економічні можливості постачальників;
- економічні можливості споживачів;
- товари-замінювачі.

Сила інших зацікавлених осіб в оригінальний варіант моделі не входила, але, як показує досвід, має неабиякий вплив, особливо в нашій країні.

Конкуренція між виробниками даної галузі

Конкуренція в галузі може бути більш або менш інтенсивною. Це залежить не лише від кількості підприємств у галузі, хоча деякою мірою їхня кількість зумовлює тип конкуренції (наприклад, олігополістичну чи чисту).

Крім того, на інтенсивність конкуренції впливають насиченість ринку, тенденції в його русі (розвиток чи скорочення); особливості функціонування галузі, що проявляється в міцності бар'єрів входу чи виходу, фаза її життєвого циклу, місце галузі в економіці тощо. На рівень конкуренції впливають такі фактори, як наявність і можливість виникнення товарів-замінників і підприємств, що потенційно можуть увійти до галузі. У сукупності все це впливає на рівень цін і витрат на виробництво й розподіл товарів.

Вплив товарів-замінників. Продукти з різних галузей можуть конкурувати між собою опосередковано. Наприклад, якщо вони здатні виконувати одну й ту саму функцію. Мотоцикл і автомобіль – це певною мірою конкуренти, оскільки обидва є засобами пересування, причому, з достатньо схожими характеристиками.

В цій ситуації слід звернути увагу на наступне:

- наскільки легко для покупця перемкнутися на товар-замінник;
- що він втрачає? Яка якість і ефективність замінника?
- готовність покупця змінити компанію-постачальника.

Вплив товарів-замінників на конкуренцію здійснюється у двох основних аспектах:

- через ціну;
- через рівень інновації.

Ціна товару-замінника як фактор конкуренції проявляється тоді, коли ціни фірм центрального рангу перевищують певну межу, і це примушує споживача звернути увагу на товар-замінник.

Рівень інновації товару-замінника як фактор конкуренції проявляється в

тому разі, коли виробнику товару-замінника вдається підвищити його якість настільки, що стає можливим відвернути увагу деяких споживачів від товарів фірм центрального рангу.

Сила нових учасників ринку. Ринок приваблює нових учасників ринку прибутковістю або необхідністю пошуку нових ринків збуту. Загроза з боку потенційних конкурентів виникає у тому разі, коли:

- відсутні або низькі бар'єри входу на даний ринок;
- зменшується спроможність прямих конкурентів протидіяти потенційним конкурентам.

Автор моделі відзначає існування наступних основних бар'єрів для входу:

- 1) ефективний масштаб виробництва;
- 2) ефект ЖЦ продукції (іноді досягнення низьких витрат на одиницю залежить від досвіду виробництва товару і ін. вигод, одержаних за час освоєння товару));
- 3) переваги і відданість споживачів до певних торгових марок;
- 4) потреба в капіталі (чим більш а величина необхідних інвестицій для забезпечення успішності входу на ринок, тим менше охочих увійти на цей ринок);
- 5) перешкоди у вигляді додаткових витрат, пов'язаних з доступом до більш дешевих джерел сировини, патенти і ноу хау, досвід виробництва, основний капітал, придбаний за більш низькими (у зв'язку з інфляцією) цінами, зручні місця розташування підприємства і т. п.;
- 6) доступ до каналів розподілу;
- 7) державні заходи і політика (тут маються на увазі законодавчі правил а і обмеження, застосовувані на даному ринку).

Очікувана реакція фірм на тих, що знов входять у галузь буде більш агресивною, якщо:

- існуючі фірми були раніше агресивні, захищаючи свої ринкові позиції;
- існуючі фірми володіють найважливішими фінансовими коштами;
- існуючі фірми мають міцні зв'язки з каналами розподілу;
- існуючі фірми хочуть і можуть використовувати політику зменшення цін для збереження своєї частки на ринку;
- попит на товар та/або послугу зростає поволі;
- для існуючих фірм відхід з ринку набагато дорожче, ніж боротьба до кінця (через великі вкладення в спеціальне устаткування, договори з профспілками, тісні зв'язки з виробниками інших продуктів).

Індикатором реакції фірм є і орієнтованість вищого кадрового ешелону фірм конкурентів, їх увага до наукових досліджень, розвитку, рекламі, технологічного оснащення, їх думка про себе і про свій бізнес.

Слід додати, що загроза входу на ринок нових фірм має тенденцію змінюватися із зміною ринкових економічних умов взагалі.

Суть споживачів як конкурентної сили. М. Портер був першим, хто заявив, що споживачів можна розглядати як конкурентів галузі. Адже саме вони вимагають постійного зниження цін, підвищення якості продуктів і

послуг, підвищення якості обслуговування, – задоволення всіх цих аспектів відбувається за рахунок того, що компанії в галузі знижують свій прибуток. Сила споживачів як фактора конкуренції зростає, коли:

- товари стандартні і рівень диференціації низький;
- споживачів небагато і вони купують товар у великій кількості.

Суть постачальників як сили конкуренції полягає у їхній можливості підвищити ціни, знизити якість товарів або зменшити обсяг їх поставки. Так, зростання цін на базові матеріально-технічні ресурси зумовлює зменшення рентабельності у матеріаломістких галузях. Сила постачальників як фактора конкуренції зростає коли:

- товари постачальників диференційовані і покупцю важко замінити постачальника;
- покупці не є важливими клієнтами для постачальника;
- продукція постачальника посідає важливе місце у виробі: даної галузі.

Сила інших зацікавлених осіб. Сюди відносять тих суб'єктів ринку, що не увійшли до перших п'яти сил, але так чи інакше впливають на роботу фірми. В першу чергу це державні законодавчі та регламентуючі органи, політичні, громадські організації, а також корумповані фірми.

При виконанні аналізу галузі і конкуренції варто мати на увазі два моменти. Перше – завдання аналізу зовнішнього оточення компанії не може зводитися до механічних, формальних операцій, у які втискуються факти і дані й видаються певні висновки.

Повинно бути кілька сценаріїв про зміни галузі і майбутні конкурентні умови, які, ймовірно, виникнуть. Проте у зв'язку з тим, що немає методології стратегічного аналізу, яка гарантувала б єдиний остаточний результат, не слід робити висновок про відмову від стратегічного аналізу і покладатися на припущення. Другий момент – розширений аналіз галузі і конкуренції необхідно проводити кожні один-три роки; у проміжках менеджери зобов'язані постійно оновлювати і переглядати свої розуміння в міру розвитку подій. Без цього менеджер виявиться невідповідним до здійснення обґрунтованих і своєчасних регулюючих впливів.

Кількість стратегій бізнесу, з яких організація може зробити вибір, практично не обмежена. Проте більшість стратегій бізнесу можна згрупувати, якщо взяти за основу одну з наступних типових стратегій, запропонованих М. Портером:

- 1) стратегія контролю за витратами;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія фокусування.

Стратегія контролю за витратами ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції відносно витрат конкурентів. Якщо організація має нижчі витрати на виготовлення одиниці продукції, вона може забезпечити необхідний для свого виживання рівень прибутків, навіть коли ціни у неї нижчі за ціни конкурентів. Ті самі низькі ціни можуть одночасно слугувати бар'єром для появи нових конкурентів. Існує багато практичних

засобів побудови стратегії контролю за витратами, головними серед яких є:

- збільшення обсягів виробництва;
- зменшення накладних витрат;
- впровадження нового устаткування;
- використання більш дешевих матеріально-сировинних ресурсів;
- застосування нових технологій тощо.

У кожному конкретному випадку організація вибирає той шлях, який забезпечує реалізацію її переваг. При цьому слід зауважити, що стратегії контролю за витратами можуть спрацьовувати:

- 1) коли покупці чутливі до зміни цін на продукцію організації;
- 2) коли конкуруючі фірми продають такі самі товари, що і дана організація;
- 3) коли організація має реальні можливості регулювати обсяги продажу.

Вибір стратегії контролю за витратами має і певні небезпеки. Найчастіше організації помиляються, переоцінивши свої можливості управляти витратами.

Стратегія диференціації спрямована на постачання на ринок товарів або послуг, які за своїми якостями є більш привабливими для споживачів ніж продукція конкурентів. Вибір стратегії диференціації зумовлюють різні фактори, але ключовим є наявність у товару або послуги унікальної властивості, яка і приваблює споживача. Наприклад, унікальними властивостями можуть бути:

- висока якість продукції;
- розгалужена система філіалів для надання послуг;
- принципова новизна продукції;
- імідж фірми тощо.

Диференціація – надійна стратегія. Проте аби зробити її успішною, необхідно вміти донести до споживача цінність унікальної властивості даної продукції. Не слід також забувати про те, що витрати на створення унікальної властивості товару можуть підняти ціни на нього так високо, що він стане неконкурентоспроможним на ринку.

В основу стратегії фокусування покладено ідею про те, що будь-який ринок складається з відносно відокремлених часток або сегментів. Кожний сегмент ринку ставить специфічні вимоги до продукції або послуги. Якщо фірма здатна забезпечити виробництво продукції або надання послуг, які відповідають цим вимогам, та зробить це краще від конкурентів, тоді вона здатна збільшити частку своєї участі на ринку. Розроблення стратегії фокусування здійснюється у такій послідовності:

1. Вибір одного або кількох сегментів ринку. При цьому організація може цілеспрямовано орієнтуватися: або на певну групу, або на специфічний географічний ринок, або на обмежену частину асортименту продукції.

2. Ідентифікація специфічних потреб, побажань та інтересів споживачів у цьому сегменті ринку.

3. Пошук кращих за конкурентів способів задоволення цих специфічних потреб споживачів. Зробити це можна шляхом контролю за витратами або шляхом диференціації.

Отже, у стратегії фокусування існують два варіанти: фокус витрат та фокус диференціації, які обмежені одним або кількома вузькими сегментами ринку.

Стратегія фокусування широко розповсюджена в бізнесі індивідуальних підприємців, які не мають достатньо ресурсів, аби охопити ринок у цілому.

Жодна із зазначених типових стратегій бізнесу не має абсолютних переваг відносно інших. Усі вони широко використовуються на практиці. У цілому ефективна стратегія повинна:

- 1) орієнтуватися на конкретних споживачів, їх потреби, запити, інтереси;
- 2) відображати набір сильних сторін фірми, які у сукупності і створюють її конкурентні переваги;
- 3) містити перелік конкретних задач, які б дозволяли організації реально реалізувати свої конкурентні переваги, тобто обслуговувати споживачів краще, ніж конкуренти;
- 4) містити у собі заходи, які б дозволяли долати слабкості фірми та загрози із зовнішнього середовища.

Переваги моделі:

- це дієвий інструмент для конкурентного аналізу на рівні галузі;
- вона робить корисний внесок у SWOT а наліз.

Обмеження моделі:

1. Необхідно проявляти обережність при використанні даної моделі: не можна недооцінювати важливість (існуючих) переваг організації.
2. Методика була створена для аналізу індивідуальних бізнес стратегій. Вона не стосується синергії і взаємозалежностей усередині портфеля великої корпорації.
3. Збільш теоретичної точки зору модель не розглядає можливість того, що галузь може бути привабливою, тому що в ній знаходяться певні компанії.
4. На думку деяких фахівців середовище з швидкими, системними, радикальними змінами вимагає більш гнучких, більш динамічних підходів до формулювання стратегії.
5. Іноді утворюються можливості для створення абсолютно нових ринків замість вибору на користь існуючих.

Тема 9 Маркетингові стратегії зростання

- 9.1 Стратегії інтенсивного росту за видами.
- 9.2 Стратегії інтегративного росту за видами.
- 9.3 Стратегії диверсифікації за видами.
- 9.4 Методика вибору стратегії росту.

9.1 Стратегії інтенсивного росту за видами

Залежно від загальнооекономічного стану суб'єктів господарювання в теорії стратегічного маркетингу виділяють стратегії виживання, стабілізації і росту.

Стратегія виживання – це захисна стратегія, яка застосовується у разі повного розладу господарської діяльності підприємства, кризовому стані, близькому до банкрутства. Метою стратегії є перехід до стратегії стабілізації, а далі до стратегії росту. Стратегія виживання має короткострокову спрямованість. Реалізація стратегії потребує, з одного боку, швидких, скоординованих дій, з іншого – обачності і реалістичності в прийнятті рішень. Саме тому в умовах реалізації стратегії виживання відбувається чітка централізація управління, яка передбачає формування таких програм:

- реструктуризація управління;
- фінансова реструктуризація;
- реструктуризація маркетингу;
- кадрова реструктуризація.

Стратегія стабілізації є перехідною ланкою від стратегії виживання до стратегії росту та спрямована на досягнення певного підвищення обсягів продажу після занепаду. Сьогодні актуальними є антикризові заходи, і залежно від глибини кризи, підприємство може використовувати такі стратегічні альтернативи:

- короткострокова економія ресурсів з метою стрімкого зростання у найближчій перспективі;
- зростання після тривалого спаду без ймовірності швидкого поживлення;
- стабілізація, передбачає реалізацію довгострокових програм для досягнення збалансованого стану підприємства на ринку.

Ринкові стратегії росту та їх вибір традиційно здійснюються за допомогою застосування так званої матриці «товар-ринок». Матриця І. Ансоффа «товар-ринок» (оприлюднена з 1957р.) – широко відомий, багаторазово перевірений інструмент аналізу, який підтвердив свою ефективність при виборі маркетингових стратегій розвитку. Суть матриці полягає у виборі однієї з чотирьох базових стратегій росту для досягнення цілей стратегічного зростання підприємства на ринку залежно від ступеня новизни продукції, що випускається, та її ринку збуту.

Комплекс просування продукції на ринку залежить від її специфіки та особливостей. Як актуальний приклад розглянемо просування на ринку екологічної продукції. Для підприємств, які виробляють екологічну продукцію, недоцільне застосування стратегій стабілізації та виживання. Найбільший інтерес для них становлять стратегії росту (табл. 7–9), оскільки саме зростання, тобто розширення масштабів діяльності фірми, дозволяє збільшувати прибуток, обсяги продажів.

Застосування стратегій інтенсивного росту передбачає зростання обсягу продажу, ринкової частки та прибутку шляхом інтенсифікації наявних ресурсів підприємства. Розглянемо їх (табл. 9.1).

Стратегія глибокого проникнення на ринок – спрямована на розширення збуту існуючого товару існуючим покупцям на наявному ринку. Її особливість: товар не змінюється, і пошук принципово нових покупців не здійснюється.

Ефективними заходами в рамках цієї стратегії можуть бути: впровадження системи сервісного обслуговування для постійних покупців; застосування рекламних прийомів (рекомендація вживати «ЕКО-йогурт» протягом 14 днів щомісяця); застосування різноманітних засобів стимулювання збуту.

Таблиця 9.1 – Порівняльний аналіз та характеристика стратегій інтенсивного росту за видами

Стратегія	Цілі	Шляхи реалізації	Необхідні ресурси для реалізації	Область ризику	Необхідні види витрат на реалізацію стратегії
Стратегія глибокого проникнення на ринок	Збільшення обсягів збуту на наявних ринках; залучення нових покупців на існуючих ринках збуту	Підсилення комплексу просування продукції; зниження виробничих витрат; подвійне позиціонування; ребрендинг	Виробничі, маркетингові, фінансові	Область мінімального ризику	Значні витрати на просування
Стратегія розвитку ринку	Залучення нових споживачів до наявних товарів; просування існуючих товарів на нові географічні ринки збуту	Виявлення нових сфер використання товарів; репозиціонування товарів; розвиток нової збутової мережі	Виробничі, маркетингові	Область критичного ризику	Високі витрати на збут та проведення маркетингових досліджень
Стратегія розвитку товару	Зміна існуючих позицій на наявних ринках; просування нових (удосконалених) товарів на наявних ринках існуючим споживачам	Розширення асортименту; підвищення якості товарів; розроблення нових товарів; удосконалення товару	Виробничі, інноваційні	Область підвищеного ризику	Високі витрати на НДДКР

Стратегія розвитку ринку – передбачає збут існуючого товару новим покупцям на нових ринках. Її особливість: товар залишається незмінним, але змінюється цільова група, цільовий сегмент. Наприклад, експорт товарів в інші регіони або за межі країни.

Стратегія розвитку товару – означає впровадження нового або модифікованого товару існуючим споживачам на наявних сегментах ринку. Її характерна особливість: запропонувати кращий товар існуючим покупцям. Наприклад, моделі мобільних телефонів вдосконалюються кожні кілька місяців.

Отже, інструменти реалізації стратегій інтенсивного росту можна використовувати для досягнення екологічних цілей підприємства одночасно з економічними при просуванні екологічно орієнтованої продукції на ринок (наприклад, за допомогою маркетингових комунікацій).

9.2 Стратегії інтегративного росту за видами

Застосування стратегій інтегративного росту передбачає зростання обсягу продажу, ринкової частки та прибутку шляхом об'єднання з іншими суб'єктами ринкової інфраструктури підприємства (посередниками, постачальниками, конкурентами). Розглянемо більш докладно стратегії інтегративного росту (табл. 9.2).

Таблиця 9.2 – Порівняльний аналіз та характеристика стратегій інтегративного росту за видами

Стратегія	Цілі	Шляхи реалізації	Необхідні ресурси для реалізації	Область ризику	Необхідні види витрат на реалізацію стратегії
Стратегія прямої інтеграції	Налагодження більш ефективної роботи збутової мережі	Створення власних каналів збуту; стимулювання збуту торгових посередників	Маркетингові, фінансові	Область мінімального ризику	Високі витрати на збут
Стратегія зворотної інтеграції	Створення безперебійної системи постачання матеріально-технічних ресурсів	Укладання довгострокових угод з постачальниками; своєчасна оплата продукції	Фінансові	Область мінімального ризику	Витрати на своєчасну оплату матеріально-технічних ресурсів
Стратегія вертикальної інтеграції	Єдність інтересів постачальників, виробників та посередників	Вертикальні маркетингові збутові системи; кластери	Маркетингові, фінансові	Область підвищеного ризику	Високі витрати на маркетинг, трансакційні витрати
Стратегія горизонтальної інтеграції	Розширення масштабів діяльності	Об'єднання юридично незалежних підприємств; придбання одним підприємством іншого	Фінансові	Область підвищеного ризику	Високі фінансові витрати

Стратегія прямої інтеграції – означає об'єднання зусиль виробника і торгового посередника. Прикладом прямої інтеграції є наявність у складі підприємства власної збутової мережі, фірмових магазинів або власних оптових баз.

Стратегія зворотної інтеграції – означає об'єднання зусиль виробника з постачальником ресурсів. Наприклад, укладання довгострокових угод з постачальниками.

Стратегія вертикальної інтеграції – означає об'єднання зусиль виробника з постачальником ресурсів та посередником, наприклад, франчайзингові системи.

Стратегія горизонтальної інтеграції – означає об'єднання зусиль виробника з конкурентом. Прикладом горизонтальної інтеграції є об'єднання підприємств або придбання у власність частини іншого підприємства.

Отже, стратегії інтегративного росту можуть сприяти досягненню сталого розвитку за рахунок об'єднання підприємств та організацій у спільному вирішенні екологічних проблем у рамках господарської діяльності.

9.3 Стратегії диверсифікації за видами

Застосування стратегій диверсифікації передбачає переорієнтацію діяльності підприємства на нові перспективні ринки і виробництво принципово нових товарів для нових споживачів. Розглянемо стратегії диверсифікації (табл. 9.3).

Таблиця 9.3 – Порівняльний аналіз та характеристика стратегій диверсифікації за видами

Стратегія	Цілі	Шляхи реалізації	Необхідні ресурси для реалізації	Область ризику	Необхідні види витрат на реалізацію стратегії
Стратегія концентричної диверсифікації	Оптимізація виробництва в межах одного підприємства	Виготовлення супутніх компонентів, комплектуючих та товарів власними силами внутрішньо фірмові поставки	Виробничі	Область підвищеного ризику	Витрати на виробництво
Стратегія горизонтальної диверсифікації	Максимальне задоволення потреб існуючих споживачів	Аналіз попиту; виробництво принципово нових товарів	Виробничі потужності, маркетингові	Область мінімального ризику	Витрати на виробництво та на маркетинг
Стратегія конгломеративної диверсифікації	Перерозподіл грошових потоків; диверсифікація ризиків	Виробництво діаметрально протилежних товарів	Виробничі потужності, фінансові	Область критичного ризику	Високі витрати на переорієнтацію виробництва

Стратегія концентричної диверсифікації – передбачає виробництво нових товарів, які за технологічними особливостями пов'язані з існуючими товарами. Наприклад, підприємство, що виробляє меблі починає виготовляти різноманітну фурнітуру до них.

Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає виробництво нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими товарами, але орієнтовані на задоволення потреб існуючих споживачів. Наприклад, підприємство, що виробляє меблі, починає займатися і дизайном приміщень.

Стратегія конгломеративної диверсифікації передбачає виробництво нових товарів, що не пов'язані технологічно з існуючими товарами та орієнтовані на нові ринки збуту та нових споживачів. Наприклад, підприємство, що виробляє меблі, починає виробляти будівельні матеріали.

Вибір стратегії росту залежить від багатьох чинників, насамперед від виробничих ресурсів підприємства, фінансових можливостей, конкурентоспроможності товару та умов зовнішнього середовища.

Ресурси підприємства, які необхідні для реалізації стратегій росту, можна поділити на 4 групи: виробничі ресурси (виробничі резерви, кадри і т.ін.), фінансові ресурси (наявність обігових коштів, фінансова стабільність і т.ін.), маркетингові (наявність професійних маркетологів, обсяги бюджету маркетингу і т.ін.) та ринкові (зовнішні можливості).

Аналіз необхідних ресурсів за запропонованими групами може бути покладений в основу чотирикомпонентного показника, на основі якого можна здійснити вибір стратегії росту, що відповідає наявним ресурсам підприємства.

9.4 Методика вибору стратегії росту

Пропонуємо методику вибору стратегії росту для просування екологічної продукції на основі визначення чотирикомпонентного показника, який є результатом функціональної залежності:

$$\bar{S} = \{S_1; S_2; S_3; S_4\} \quad (9.1)$$

де S_1, S_2, S_3, S_4 – функції формалізованих оцінок виробничих ресурсів, фінансових можливостей, конкурентоспроможності товару та умов зовнішнього підприємства.

Функція $S(x)$ визначається в такий спосіб:

$$\begin{cases} S(x) = 1 \\ S(x) = 0 \end{cases} \text{ за визначених в алгоритмах умов.}$$

Залежно від значень S_1, S_2, S_3, S_4 вибираємо відповідні за ознаками та характеристиками стратегії росту. Розглянемо складові чотирикомпонентного показника.

1. Виробнича складова підприємства $S_1(x) = (K_{\text{вп}}; K_{\text{інт}}; R_e)$.

Виробнича складова підприємства в першу чергу представлена основними засобами, які характеризують виробничі потужності підприємства. Виробнича потужність підприємства відбиває спроможність підприємства забезпечити максимально можливий обсяг виробництва за певний проміжок часу. Пропонуємо розглянути коефіцієнт використання виробничої потужності ($K_{\text{вп}}$), що розраховується за формулою

$$K_{\text{вп}} = \frac{V_{\text{пф}}}{M}, \quad (9.2)$$

де $V_{\text{пф}}$ – фактичний випуск продукції за певний період часу, грош. од.;

M – виробнича потужність підприємства, грош. од.

Метою стратегій росту є розширення виробництва та збільшення прибутку, що потребує додаткових виробничих потужностей. Отже, якщо основні засоби повністю завантажені, то не існує можливості для збільшення обсягів виробництва без залучення додаткового обладнання. Необхідне значення даного коефіцієнта менше 1, що свідчить про наявність невикористаного резерву та дозволяє планувати збільшення обсягів виробництва в перспективі.

Наступний показник, який необхідно враховувати (формула 9.3) – це інтегральний коефіцієнт завантаження основних засобів ($K_{\text{інт}}$):

$$K_{\text{інт}} = K_e \cdot K_i, \quad (9.3)$$

де K_e – коефіцієнт екстенсивного завантаження обладнання;

K_i – коефіцієнт інтенсивного завантаження обладнання.

Оскільки нами розглядається екологічно орієнтована продукція, то необхідно враховувати також (формула 9.4) рентабельність екологічної продукції (R_e):

$$R_e = P / VP_e, \quad (9.4)$$

де P – сума чистого прибутку, грн.;

VP_e – обсяг реалізації екологічної продукції, грн.

Нормативне значення рентабельності екологічно орієнтованої продукції визначаємо за середньогалузевим значенням відповідно до специфіки виробництва та споживання певного виду продукції. Проблемним залишається питання стосовно визначення, яку продукцію відносити до групи екологічної та відповідної статистичної інформації.

Нормативне значення рентабельності екологічно орієнтованої продукції визначаємо за середньогалузевим значенням відповідно до специфіки виробництва та споживання певного виду продукції. Проблемним залишається питання стосовно визначення, яку продукцію відносити до групи екологічної та відповідної статистичної інформації.

Якщо значення всіх підконтрольних показників відповідають поставленим вимогам, то розрахункова оцінка набуває значення одиниці ($S_1(x) = 1$). Якщо хоч один із підконтрольних показників не задовольняє встановлені нормативи, то оцінка дорівнює нулю ($S_1(x) = 0$).

2. Фінансова складова підприємства: $S_2(x) = (K_M; K_L; B)$.

Важливе значення при виборі стратегії росту для просування екологічної продукції має фінансова стабільність підприємства. При стимулюванні обсягів продажу необхідною умовою є наявність вільних коштів для комплексу просування. Для цього найбільш характерними є такі показники як: коефіцієнт маневрування (K_M), що показує, яка частина власного оборотного капіталу знаходиться в обороті, і його значення має бути досить високим, щоб забезпечити гнучкість у використанні власних коштів підприємства (формула 9.5), коефіцієнт ліквідності (K_L), який розраховується за формулою 9.6 та коефіцієнт автономії ($K_{\text{авт}}$), що визначається за формулою 9.7:

$$K_M = BK_{\text{об}} / \Sigma BK, \quad (9.5)$$

де $BK_{\text{об}}$ – власний оборотний капітал підприємства, грн;

ΣBK – сума власного капіталу на підприємстві, грн.

Для коефіцієнта маневрування існували досить високі нормативні значення: 0,5–0,6, але в сучасних економічних умовах цей норматив дещо знижено – до рівня 0,3.

$$K_L = OK / KZ, \quad (9.6)$$

де OK – сума оборотних коштів, грн;

KZ – сума короткострокових зобов'язань, грн.

Нормативне значення для коефіцієнта ліквідності від 2 до 3.

Інвестиційну привабливість підприємства та незалежність від зовнішніх джерел фінансування – коефіцієнт автономії або фінансової незалежності ($K_{авт}$):

$$K_{авт} = BK/PB, \quad (9.7)$$

де BK – власні кошти підприємства, грн;

PB – пасив балансу, грн.

Нормативне значення $K_{авт}$ більше 0,5.

Значення $S_2(x)$ визначається аналогічно $S_1(x)$.

3. Маркетингова складова $S_3(x) = (K_{ксп}; E_e; dBM)$.

Екологічно орієнтовані товари мають свою специфіку, яку необхідно враховувати на всіх етапах просування продукції від виробника до споживача. Як правило, на один екологічний товар вже існує хоча б один неекологічний аналог, який значно дешевший та звичний для споживача.

Тому стратегії росту є прийнятними для екологічної продукції, конкурентоспроможність ($K_{ксп}$) яких вища, ніж у товарів-аналогів, за умови ефективного використання бюджету маркетингу (dBM dBM) (формула 9.8):

$$dBM = (BM/TV) \cdot 100\%, \quad (9.8)$$

де BM – витрати на маркетинг (у т.ч. на просування продукції на ринку), грн;

TV – загальні витрати підприємства, грн.

Ступінь екологічності – показник, який характеризує міру впливу товару на об'єкти навколишнього середовища в процесі «виробництво-споживання-утилізація». Залежно від специфіки товару та сфери його застосування можна обчислювати рівень технологічності, функціональності, ергономічності, економічності товару тощо.

Значення $S_3(x)$ визначається аналогічно $S_1(x)$ та $S_2(x)$ на основі відповідності зазначеним в алгоритмі вимогам.

4. Ринкова складова (вплив зовнішнього середовища): $S_4(x) = (MC; K_p; I_k)$.

У процесі вибору стратегії, крім внутрішніх факторів, необхідно також враховувати умови зовнішнього середовища. Виведення на ринок екологічної продукції, освоєння сегменту ринку (MC) (формула 9.9) супроводжується певним рівнем ризику (K_p) (формула 9.10):

$$MC = SP \cdot k \cdot D_{вид} \cdot D_{прид}, \quad (9.9)$$

де SP – кількість потенційних споживачів, чол.;

k – коефіцієнт повторних закупок;

$D_{вид}$ – частка споживачів, які віддають перевагу конкретній видозміні продукту;

$D_{прид}$ – частка споживачів, які фінансово і психологічно готові придбати продукт.

$$K_p = BT/BK, \quad (9.10)$$

де K_p – коефіцієнт ризику;

BT – втрати, грн;

BK – власні кошти підприємства, грн.

Також потрібно враховувати інтенсивність конкуренції в галузі (I_k – індекс Херфіндаля-Хіршмана) (формула 9.11):

$$I_k = \sum_{i=1}^n D_i^2, i = 1, 2, \dots, n, \quad (9.11)$$

де D_i – ринкова частка i -го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції заданого асортименту.

За результатами розрахунків пропонуємо визначати рівень та область ризику за школою, наведеною у таблиці 9.4.

Таблиця 9.4 – Шкала відповідності області ризику фактичним значенням K_p

Коефіцієнт ризику	Рівень ризику	Область ризику
$K_p = 0$	Нульовий	Без ризикова область
$0 < K_p \leq 0,25$	Прийнятний	Область мінімального ризику
$0,25 < K_p \leq 0,50$	Припустимий	Область підвищеного ризику
$0,50 < K_p \leq 0,75$	Критичний	Область критичного ризику
$0,75 < K_p \leq 1$	Катастрофічний	Область неприпустимого ризику

При розрахунку індексу Херфіндаля-Хіршмана суми квадратів ринкових часток обчислюють тільки для 50 найбільш великих підприємств, представлених на аналізованому ринку. Якщо значення індексу перевищує 0,18, то мають місце низька інтенсивність конкуренції і висока концентрація ринку, що вимагає втручання держави.

Тема 10 Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства

10.1 Матриця Бостонської консультативної групи.

10.2 Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик».

10.1 Матриця Бостонської консультативної групи

Суть маркетингового управління портфелем бізнесу фірми полягає у визначенні реального ринкового становища стратегічних господарських підрозділів та стратегічних напрямів їх подальшого розвитку.

Інструментарій маркетингового аналізу портфеля бізнесу підприємства.

Стратегічна модель М. Портера.

У своїй моделі стратегічні господарські підрозділи підприємства Портер розташовує у трьох позиціях залежно від співвідношення їх ринкової частки та рентабельності.

Матриця Бостонської консультативної групи (матриця росту).

В основі матриці лежить твердження: «із збільшенням ринкової частки зменшуються питомі витрати виробництва і зростає прибуток у результаті економії на масштабах виробництва».

Етапи побудови матриці Бостонської консультативної групи.

На основі стратегічного аналізу визначаємо діапазон зміни розміру ринків збуту підприємства і відкладаємо його на вертикальній лінії матриці (табл. 10.1).

На горизонтальній лінії матриці відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських підрозділів підприємства (в напрямку від найбільшого до найменшого).

Поле матриці, яке ми отримали, необхідно розділити на чотири квадранти. Горизонтальна лінія розділу для матриці проходить через середнє для підприємства в цілому значення зміни росту ринку. Вертикальна лінія розподілу поля матриці проходить через те значення відносної ринкової частки, за якого починає діяти ефект дослідної кривої. Якщо, наприклад, вертикальна лінія розподілу проходить через значення 1,5, то це означає, що переваги, пов'язані з економією витрат, починають виявлятися тоді, коли ринкова частка підприємства перевищує ринкову частку найбільшого конкурента в 1,5 рази. Існує й інший підхід до проведення вертикальної лінії розподілу поля матриці: вона проходить через значення відносної ринкової частки, яке дорівнює одиниці.

Таблиця 10.1 – Матриця БКГ

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

Кожний стратегічний господарський підрозділ розміщуємо на полі матриці відповідно до значення його відносної ринкової частки та темпу росту його ринку збуту. Позицію кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі обсягу продажу певного СГП у загальному обсязі продажу підприємства.

Згідно з положенням у матриці виділяють чотири основні види стратегічних господарських підрозділів підприємства:

1. «Знаки питання» («важкі діти», «дикі кішки»), – це ті СГП, які діють на швидкозростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкурентних переваг (їх ринкова частка невелика).

Маркетингові стратегії щодо «знаків питання»: інтенсифікація зусиль, стратегія «збору урожаю», елімінація.

2. «Зірки» – це ті СГП підприємства, які є ринковими лідерами. Вони приносять підприємству певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень.

Основна маркетингова стратегія щодо зірок – стратегія підтримання конкурентних переваг.

3. «Дійні корови» – такі СГП підприємства, товари яких досягли фази зрілості і приносять великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні (оскільки ринок звужується, а не зростає).

Маркетингові стратегічні альтернативи щодо «дійних корів»: підтримання конкурентних переваг, стратегія «збору урожаю».

4. «Собаки» («кульгаві качки») – такі СГП підприємства, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика).

Маркетингові стратегічні альтернативи щодо «собак»: стратегія «збору урожаю», елімінації, стратегія інтенсифікації зусиль (дуже рідко, якщо ринок має перспективу росту).

Згідно з матрицею Бостонської консультативної групи, виділяють чотири основні різновиди маркетингових стратегій: стратегія інтенсифікації зусиль (розвитку), стратегія підтримання конкурентних переваг, стратегія «збору урожаю», стратегія елімінації.

Стратегія інтенсифікації зусиль (розвитку) – це вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки СГП.

Стратегія підтримання конкурентних переваг – це вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки СГП.

Стратегія «збору урожаю» – це зменшення маркетингових зусиль.

Стратегія елімінації – це виключення СГП зі складу портфеля бізнесу.

Значення і переваги матриці Бостонської консультативної групи:

1. Матриця дає змогу порівняти конкурентні позиції СГП у складі портфеля бізнесу підприємства;

2. Матриця дає змогу раціонально розподіляти ті фінансові ресурси, які має підприємство (первинне призначення цієї матриці полягало у визначенні потреб і напрямів фінансування диверсифікованих підприємств);

3. Матриця дає можливість визначення стратегій подальшого розвитку СГП підприємства;

4. Їй властива певна простота використання: визначення ринкової частки і темпів росту ринку не потребують надто великих зусиль.

Недоліки матриці Бостонської консультативної групи:

– матриця враховує лише два фактори – ринкову частку і темп росту ринку, інші важливі фактори. Які можуть впливати на стратегічний стан і розвиток підприємства (якість товарів, витрати на маркетинг, інтенсивність інвестицій тощо). Залишаються поза увагою;

– матриця пропонує кілька стратегічних альтернатив щодо кожного СГП, і неправильний вибір стратегії може призвести до негативних наслідків.

10.2 Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик»

Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (матриця привабливості ринку).

Основою матриці є два фактори:

1. Привабливість ринку (місткість ринку, темпи зростання ринку, рентабельність, рівень конкуренції, розмір необхідних інвестицій, ризик ринку, наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів, державне регулювання ринку).

2. Конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу (якість товару, абсолютна ринкова частка, відносна ринкова частка, привабливість асортименту, ефективність каналів збуту, ефективність рекламної діяльності, рівень цін, фінансові ресурси, виробничі можливості).

Етапи побудови матриці:

Формуються показники за факторами «привабливість ринку і конкурентоспроможність СГП.

Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначають коефіцієнти вагомості (вага фактора приймається за 1 або 100 %, коефіцієнт вагомості кожного показника (рівень впливу даного показника на розмір фактора) може змінюватися від 0,01 до 0,99 або від 1 до 99 %).

Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг (характеризує стан показника на рівні підприємства і встановлюється виходячи із діапазону від 1 до 5 або від 1 до 10).

За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг.

Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином отримують загальну оцінку за фактором.

Будуємо поле матриці:

– на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від 5 до 1 або від 10 до 1;

– на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в межах від 1 до 5 або до 10.

Поле матриці розділяємо на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67 (у разі зміни рангу від 1 до 5).

Положення кожного стратегічного господарського підрозділу в матриці визначаємо, відкладаючи його узагальнюючу оцінку за факторами конкурентоспроможності і привабливості ринку.

Положення кожного СГП показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринка. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства.

Для кожного СГП формується маркетингова стратегія.

Переваги матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик»:

- порівняно з матрицею БКГ являє собою більш детальний метод стратегічного аналізу;
- підрозділів підприємства;
- пропонує стратегічні альтернативи розвитку СГП підприємства;
- вказує напрями пріоритетного інвестування портфеля бізнесу підприємства.

Недоліки матриці Мак Кінсі:

- визначення факторів конкурентоспроможності СГП і привабливості ринку потребує збору й аналізу великої кількості показників;
- побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості і рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка СГП з позицій різних спеціалістів (вплив суб'єктивного фактора);
- іноді важко визначити стратегію для тих СГП, які перебувають всередині моделі.

Тема 11 Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування

11.1 Стратегія диференціації.

11.2 Стратегія позиціонування.

11.1 Стратегія диференціації

Стратегія диференціації – один із різновидів конкурентної стратегії підприємства, сутністю якої є створення підприємством такої ринкової пропозиції, яка б відрізнялась від пропозиції конкурентів. Пошук сфери позитивних відмінностей ринкової діяльності підприємства від її конкурентів М.Портер пропонує починати з аналізу ланцюжка цінностей, який включає:

- ринкову інфраструктуру підприємства, тобто його взаємозв'язки з фінансовими колами, державними органами, громадськістю;
- кадровий потенціал підприємства, його систему управління людськими ресурсами;
- стан технології підприємства: впровадження науково-технічних досягнень;
- стан матеріально-технічного забезпечення підприємства: наявність матеріально-технічних ресурсів, їх доступність, контакти з постачальниками;
- внутрішня логістика: транспорт, складське господарство підприємства;
- виробничий процес: його організація, планування, ефективність;

- зовнішня логістика: транспортні послуги, управління товарними запасами, оброблення інформації;
- маркетинг і продаж;
- сервісне обслуговування споживачів.

Ф. Котлер до основних напрямів конкурентної диференціації відносить чотири категорії: товар, сервіс, персонал, імідж.

Передбачає пошук відмінностей товару підприємства від конкурентних товарів за такими показниками: функціональні характеристики, показники якості, форма товару, довговічність, надійність, ремонтоспроможність, стиль, дизайн товару. В управлінні якістю товару можливі три стратегічні альтернативи:

1. Стратегія постійного поступового підвищення якості товару: означає системний підхід до управління якістю і розглядає вдосконалення якості як безперервний процес. За умови відповідності якості товару вимогам споживачів така стратегія забезпечує фірмі стійкі ринкові позиції та підвищення прибутковості. Цієї стратегії дотримуються всі відомі фірми з високим іміджем.

2. Стратегія підтримання якості: означає, що після досягнення фірмою певного рівня якості цей рівень підтримується доти, доки це не стає загрозою для її ринкового становища або не виникає деяка можливість вдосконалення якості. Таким чином, дана стратегія на відміну від попередньої характеризується безсистемністю.

3. Стратегія зниження якості: застосування пов'язане із необхідністю зниження витрат та собівартості продукції. Застосовуючи цю стратегію, фірма сподівається, що споживачі нескоро помітять відмінності в якості. Спершу воно так і є, але дуже скоро фірма втрачає і імідж і споживачів.

Сервісна диференціація.

Сервісна диференціація здійснюється за такими напрямками: доставка до місця споживання: установка, монтаж товару, навчання споживача роботі з товаром; безплатні консультативні послуги, ремонт.

Диференціація персоналу.

Персонал підприємства стане фактором диференціації, якщо йому притаманні такі риси: компетентність, професіоналізм, ввічливість, чесність, відповідальність, комунікабельність.

Іміджеві диференціація.

Диференціація у сфері іміджу реалізується через такі засоби:

- символіка – створення фірмових ідентифікаційних символів товарного знаку, товарної марки, слогану, кольору тощо.
- засоби масової інформації – оригінальне подання інформації про фірму та її товари по радіо, телебаченню, в пресі, підкреслюючи певні відмінності фірми від конкурентів;
- атмосфера – відмінність створюється через приміщення, в якому розташована фірма, його архітектурний дизайн. Інтер'єр;
- події як засіб диференціації відзначають фірму від інших через її спонсорську діяльність.

11.2 Позиціонування

Позиціонування – це визначення місця товару підприємства на ринку серед товарів – аналогів. Суть стратегії позиціонування полягає у поданні товару споживачам через визначення його позиції на ринку у порівнянні з конкурентними товарами.

Відмінність стратегій диференціації і позиціонування полягає в тому, що стратегія позиціонування реалізує виявлені особливості через сприйняття споживачів.

Стратегія диференціації є основою для розроблення стратегії позиціонування.

Існують такі стратегії позиціонування:

- позиціонування за показниками якості.
- позиціонування за співвідношенням «ціна – якість».
- позиціонування на основі порівняння товару фірми з товарами конкурентів. Ця стратегія реалізується в порівняльній рекламі.
- позиціонування за сферою застосування.
- позиціонування за відмінними особливостями споживача, якому пропонується товар.
- позиціонування за різновидом товару, який пропонується у продаж.
- позиціонування за низькою ціною.
- позиціонування за сервісним обслуговуванням.
- позиціонування за позитивними особливостями технології.
- позиціонування за іміджем.

За кількістю ознак, на яких заснована стратегія позиціонування, розрізняють стратегію позиціонування: за однією ознакою – привертає увагу споживача до однієї, домінуючої ознаки, за двома ознаками – застосовується тоді, коли існує велика конкуренція за домінуючою ознакою, за трьома ознаками.

Дослідження свідчать, що якщо позиціонування здійснюється більше, ніж за трьома ознаками, то воно є неефективним, оскільки не відкладається у свідомості споживача.

Найпоширеніші помилки під час застосування стратегії позиціонування:

Надмірне позиціонування – означає, що поза увагою споживача залишилися деякі важливі якості товару або сегменти ринку. Це призводить до звуження уявлення споживачів про товари фірми. Наприклад, якщо фірма позиціонує престижний імідж, вона має усвідомлювати, що товарний асортимент за низькими цінами залишається поза увагою споживача.

Недостатнє позиціонування виникає у тому разі, коли споживач не виділяє нічого особливого в товарі фірми серед товарів конкурентів, тобто фірма не виконала основне завдання позиціонування – не визначила місце свого товару серед аналогів. Така ситуація може скластися в результаті впровадження стратегії позиціонування більше, ніж за трьома ознаками. Змішане

позиціонування виникає у разі частих змін стратегії позиціонування, внаслідок чого у споживача складається конфузний імідж товару.

Сумнівне позиціонування виникає у разі невмілого поєднання елементів маркетингового комплексу під час позиціонування. Наприклад, найвища якість за найнижчими цінами. Наслідком сумнівного позиціонування є недовіра споживача до фірми, яка може призвести до створення її негативного іміджу.

Тема 12 Суть і класифікація маркетингових конкурентних стратегій

12.1 Маркетингові конкурентні стратегії.

12.2 Маркетингові стратегії ринкового лідера.

12.3 Маркетингові стратегії членджерів.

12.4 Маркетингові стратегії послідовників.

12.5 Маркетингові стратегії нішерів.

12.1 Маркетингові конкурентні стратегії

Маркетингові конкурентні стратегії виділяють за різними ознаками.

Американський маркетинголог Артур Літл, наприклад, виділяє маркетингові конкурентні стратегії залежно від конкурентних позицій фірми та її можливостей щодо поліпшення цих позицій.

А. Літл називає п'ять основних різновидів конкурентних позицій фірми на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка позиція.

Лідируюча (домінуюча) позиція – означає сильні конкурентні позиції фірми, її великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможність впливати на ринкову діяльність інших фірм.

Сильна позиція дає змогу фірмі здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає спроможність фірми формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій фірми-лідера.

Сприятлива позиція означає, що фірма має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають фірми, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що фірма займає ринкові позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення.

Задовільна позиція передбачає, що фірма має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту, але її можливості щодо підтримання і поліпшення своїх ринкових позицій перебувають на рівні нижчому від середнього, і тому фірма-лідер за бажання може зруйнувати її позиції.

Незадовільна позиція означає незадовільний конкурентний стан фірми та відсутність можливостей щодо його поліпшення.

Незадовільна позиція характеризує слабкий ринковий стан фірми, наявність конкурентної вразливості і відсутність у фірми можливостей щодо поліпшення існуючого становища.

М. Портер класифікує конкурентні стратегії фірми за ознакою конкурентної переваги, яка дає змогу фірмі досягти успіху в конкурентній боротьбі. За М. Портером, основні різновиди конкурентних стратегій фірми такі:

- 1) стратегія цінового лідерства;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія концентрації.

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

Згідно з таким підходом Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

- 1) маркетингові стратегії ринкового лідера;
- 2) маркетингові стратегії челенджера;
- 3) маркетингові стратегії послідовника;
- 4) маркетингові стратегії нішера.

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

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

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

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

Якщо місткість певного ринку збуту прийняти за 100 %, питома вага лідерів, челенджерів, послідовників та нішерів розподілиться таким чином:

- ринкові лідери займають 40 % ринку
- челенджери – 30 %
- послідовники – 20 %
- нішери – 10 %.

12.2 Маркетингові стратегії ринкового лідера

Ринковим лідером є фірма, яка охоплює найбільшу ринкову частку.

Ринковий лідер визначає зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної і збутової діяльності. Таким чином, він є законодавцем маркетингового комплексу на певному ринку.

Ринковий лідер існує в кожній галузі, в кожній сфері бізнесу, на кожному товарному і територіальному ринку.

Світовими ринковими лідерами є: «Кодак» – на ринку фотографій, «Проктер енд Гембл» – на ринку санітарно-гігієнічних товарів, «Жилетт» – на ринку засобів для гоління, «Дженерал Моторе» – на ринку автомобілів, «Кока-Кола» – на ринку легких напоїв, «Мак Доналдс» – на ринку кафе швидкого обслуговування, «Ксерокс» – на ринку копіювальної техніки, «Катерпіллар» – на ринку землеробної техніки.

Бути ринковим лідером – це і вигідно, і ризиковано водночас.

Вигідність полягає у тому, що ринковий лідер має тверді ринкові позиції, певний високий імідж та можливості впливати на маркетингову діяльність даного ринку в цілому. Тобто ринковий лідер є одночасно і маркетинговим лідером.

Ризик ринкового лідера полягає в тому, що, по-перше, на ринку, завжди є фірми-челенджери, які намагаються посунути лідера з його місця на ринку, по-друге, на ринку завжди існують фірми-послідовники, які застосовують стратегію імітації і можуть пошкодити Імідж лідера.

Для того щоб утримати першість, ринковий лідер за існуючої місткості ринку повинен діяти у трьох напрямках:

- 1) шукати шляхи розширення місткості ринку,
- 2) захищати свої ринкові позиції,
- 3) намагатися збільшити свою ринкову частку.

Ці три напрями є основою стратегічної діяльності ринкового лідера.

Звідси впливають три основні різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера:

- стратегія розширення місткості ринку,
- стратегія захисту позицій,
- стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

Стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована трьома засобами:

- пошук нових споживачів,
- пошук нових потреб,
- збільшення обсягів споживання товарів фірми.

Пошук нових споживачів заснований на положенні, що кожен товар має своїх потенційних споживачів, які або не знають про його існування, або їх не влаштовують деякі його параметри. Класичним прикладом пошуку нових споживачів є діяльність фірми «Джонсон і Джонсон» щодо залучення до дитячого шампуню членів усієї родини.

Пошук нових потреб орієнтує фірму на виявлення нових сфер та засобів застосування свого товару. Прикладом вдалого застосування стратегії розширення місткості ринку через виявлення нових сфер використання товару є діяльність фірми IBM – світового лідера на ринку комп'ютерів. Як відомо, фірма IBM відзначається тим, що однією з перших почала застосовувати концепцію маркетингу, тобто орієнтуватися на потреби споживачів. У 1940-х

роках IBM випустила один із своїх перших комп'ютерів, який призначався для наукових цілей. Взагалі фірма IBM вийшла в комп'ютерний бізнес завдяки інтересу її засновника Томаса Уотсона до астрономії. І перші комп'ютери IBM використовувалися для розрахунків колишніх, тогочасних і майбутніх фаз Місяця.

Але несподівано IBM помітила інтерес до комп'ютерів з боку комерційних підприємств, які намагалися їх використовувати для підрахунків фонду заробітної плати. IBM негайно зреагувала на цей попит, хоч це і суперечило її попереднім уявленням про використання комп'ютера. І за чотири наступні роки IBM стала лідером на ринку комп'ютерів.

Цей приклад, як і багато інших, свідчить про необхідність вивчати методи і шляхи використання товару споживачами, оскільки дослідження стверджують, що більшість товарів знайшли нову сферу використання саме завдяки ініціативі споживача.

Але засновувати стратегічну діяльність тільки на своєчасній реакції на потреби споживача недостатньо. Маркетинг стверджує, що необхідно упереджувати появу потреб споживача, тобто ретельно вивчати споживача і пропонувати йому нові сфери використання товару. У цьому аспекті прикладом є діяльність фірми «Дюпон» – винахідника нейлону – з поширенням сфер його використання.

Пошук нових споживачів і нових потреб стратегії розширення місткості ринку є відтворенням стратегії розвитку ринку як різновиду стратегії інтенсивного росту.

Збільшення обсягів споживання товару споживачами реалізується шляхом активної рекламної діяльності, коли реклама спонукає до збільшення обсягів та частоти використання товару. Так, у рекламі нам пропонують одночасне споживання двох подушечок жувальної гумки «Орбіт», або одночасне використання шести приманок для тарганів.

Французька фірма «Мішелін», лідер на ринку автопокришок, спонукає власників автомобілів до збільшення їзди на автомобілях, що, безумовно, призводить до необхідності частіше змінювати автопокришки. З цією метою «Мішелін» випускає дорожні карти, в яких є опис цікавих місць, які слід відвідати. Також фірма розробила систему ранжування французьких ресторанів за трьохзірковою ознакою, причому найпрестижніші ресторани опинилися на півдні Франції, тоді як більшість працюючого населення зосереджена на півночі.

Збільшення обсягів споживання є реалізацією стратегії глибокого проникнення на ринок як різновиду стратегії інтенсивного росту. Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку – ще один стратегічний напрям діяльності ринкового лідера.

Як ілюструє модель М. Портера, ріст ринкової частки – це той фактор, який впливає на зростання прибутковості фірми. Але збільшення ринкової частки позитивно впливає на прибутковість лише в тому разі, якщо воно засноване на стратегії цінового лідерства або диференціації.

Вибір стратегії збільшення ринкової частки має такі обмежувальні фактори:

- законодавче обмеження;
- зростання витрат фірми;
- формування комплексу маркетингових засобів.

Законодавче обмеження зростання ринкової частки реалізується через антимонопольне законодавство.

Зростання витрат фірми на забезпечення збільшення ринкової частки може перевищити надходження доходів і таким чином знизити прибутковість. Існує залежність між зростанням ринкової частки і прибутковістю фірми.

Зменшення прибутковості пояснюється такими чинниками:

- конкуренти посилюють боротьбу за ринкову частку, яка зменшується;
- підвищуються витрати на систему просування в комплексі маркетингових засобів;
- зростають витрати на законодавчу підтримку ринкової частки, яка сягнула за межу законодавчо дозволеної.

Під час формування комплексу маркетингових засобів необхідно враховувати, що існує ризик неправильної стратегії маркетингового міксу.

Той комплекс маркетингових засобів, який був ефективним під час формування певної ринкової частки, може бути неефективним за час її зростання.

Дослідження свідчать, що ринкова частка зростатиме швидшими ніж у конкурентів темпами за таких умов:

- розширення товарного асортименту,
- виведення на ринок нових товарів,
- поліпшення якості товарів більшою мірою, ніж це досягається у конкурентів,
- витрати на маркетинг випереджають темпи росту ринку, при цьому існує така залежність:
- вкладання, кошти в у розвиток збутової діяльності зумовлює збільшення ринкової частки як на ринку товарів народного споживання, так і на ринку товарів виробничо-технічного призначення;
- збільшення витрат на рекламу призводить до зростання ринкової частки на ринку товарів народного споживання;
- збільшення витрат на стимулювання збуту спричинює зростання ринкової частки фірм будь-якої сфери бізнесу.

Стратегія захисту позицій – важливий і необхідний напрям стратегічної діяльності ринкового лідера, оскільки на ринку завжди є фірми, які прагнуть усунути ринкового лідера з його провідних позицій.

Стратегія захисту позицій дуже складна, бо ринковий лідер, як правило, має значну кількість товарних позицій і ринків збуту. Виникає проблема: які товарно-ринкові позиції треба утримати, які посилювати, а від яких доречно відмовитися?

Існують загальні принципи, використання яких забезпечує утримання стійких ринкових позицій.

Найголовнішим принципом утримання першості є активна інноваційна політика. Історія бізнесу знає багато прикладів, коли завдяки інноваціям з боку фірм-челенджерів першість ринкового лідера була усунена. Наприклад, завдяки винайденню безаспіринових знеболювальних засобів фірма «Тайленол» обігнала фірму «Байер», яка була винахідником аспірину і лідером на ринку знеболюючих засобів.

Другий принцип стратегії захисту полягає в тому, що ринковий лідер повинен приділяти увагу всій своїй товарно-ринковій матриці. Це означає, що дуже часто ринковий лідер, оцінюючи той чи інший товарноринковий сегмент, мусить орієнтуватися не на найвищий прибуток, а на утримання позицій на ньому. Така тактика передбачає певні втрати, але недооцінка і втрати товарно-ринкового сегмента коштуватимуть лідеру значно дорожче. Свого часу фірма «Дженерал Моторе» залишила сегмент малих автомобілів на ринку Сполучених Штатів Америки, як безприбутковий, і це стало початком експансії японських фірм на автомобільний ринок США.

Таким чином, ринковий лідер інколи свідомо повинен випускати на деяких сегментах збиткову продукцію для утримання на них своїх конкурентних позицій.

Третій принцип реалізується у тому разі, коли конкуренти застосовують агресивну цінову політику, атакуючи ринкового лідера, і роблять на це наголос під час позиціонування своїх товарів.

Цей принцип полягає у використанні моделі «Захисник», яку розробили професори США Джон Хаузер та Стів Шуган. Основні положення цієї моделі включають рекомендації щодо елементів комплексу маркетингових засобів у наведеній вище ситуації:

- лідер мусить знижувати ціни, якщо ринок несеґментований. У разі сегментованого ринку ціна може залишатися високою на деяких найменш вразливих сегментах. Рішення у сфері цінової політики матимуть вирішальне значення і впливатимуть на інші елементи маркетингового комплексу;

- лідер повинен переглянути свої витрати на фізичне розподілення товарів, тобто товарорух, з метою винайдення шляхів їх зменшення. Так, наприклад, доречно відмовитися від послуг торговельних посередників, які не в змозі підтримувати низьку ціну реалізації кінцевому споживачеві;

- у галузі товарної політики лідер основну увагу мусить приділяти сформованій конкурентній перевазі свого товару, а не репозиціонувати свої зусилля на ті якості, на яких робить наголос конкурент, котрий атакує.

Яскравим доказом щодо цього є наведений Ф. Котлером приклад з діяльності компанії «Х'юблінк інк» – виробника «Смирновської горілки»: коли на ринку з'явився конкурент – фірма «Вольфшмідт», яка запропонувала товар, аналогічний «Смирновській горілці», але дешевший за ціною, фірма «Х'юблін» у своїй маркетинговій стратегії, захищаючи свої ринкові позиції, відстоювала

основну конкурентну перевагу свого товару – його престижний імідж – і виграла конкурентну боротьбу;

– у політиці просування лідер повинен використовувати не інформативний, а престижний, іміджевий характер реклами.

Модель «Захисник» була розроблена під конкретну ринкову ситуацію; коли на ринку знеболювальних засобів, де лідером був «Тайленол», з'явився «Датрил», товар фірми «Брістол Майєрс», який був розрекламований як «такий самий гарний, як «Тайленол», тільки дешевший». Використовуючи модель «Захисник», «Тайленол» негайно знизив ціну до рівня «Датрилу» і розширив свій товарний асортимент, додавши до нього «Екстра Тайленол».

Завдяки застосуванню цих засобів «Тайленол» залишився лідером на ринку знеболювальних засобів.

Характерна риса діяльності ринкових лідерів полягає в тому, що вони зосереджують увагу не на окремій сфері маркетингової діяльності, а на всіх аспектах маркетингу. Тобто ринковий лідер повинен оптимізувати маркетинговий комплекс взагалі та окремі елементи маркетингу зокрема.

Найбільш загальні фактори, які сприяють утриманню позицій ринкового лідерства, такі:

1. Орієнтація всієї діяльності фірми на дослідження і задоволення потреб споживачів.

2. Орієнтація на довгострокові перспективи розвитку, а не на швидке отримання прибутку. Наприклад, фірма «Procter & Gamble» розробляла нову протикарієсну зубну пасту «Крест» протягом десяти років, і ця паста тривалий час була світовим лідером на ринку зубних паст.

3. Активна інноваційна діяльність. Ринковий лідер, як правило, є законодавцем інноваційного процесу на певному ринку збуту. Якщо він втрачає лідерство в інноваціях, то згодом втрачає лідерство на ринку взагалі.

4. Спрямованість на високу якість товарів. На відміну від компаній, які використовують стратегію «зняття вершків», успішно діючий ринковий лідер, розробивши і впровадивши на ринок високоякісний товар, постійно працює над його вдосконаленням з метою підвищення якості.

5. Розширення товарного асортименту. Ринковий лідер повинен постійно поповнювати товарний асортимент новими різновидами товарів.

6. Активна рекламна діяльність. Дослідження показують, що ринковий лідер, як правило, посідає перші місця у переліку витрат на рекламу.

7. Надання значної уваги торговельним посередникам, формуванню та управлінню каналами розподілу товарів.

8. Використання системи франчайзингу з метою територіального розширення ринку збуту своїх товарів.

9. Ефективне сервісне обслуговування. Наприклад, фірма «Caterpillar» постачає запчастини до свого обладнання протягом 24 год. До будь-якої країни світу.

10. Конкурентна стійкість, активна охорона своїх ринкових позицій шляхом першочергового використання стратегії упереджувального захисту.

Тобто ринковий лідер витрачає значні кошти на те, щоб недопустити появи серйозних конкурентів.

11. Постійне підвищення виробничої ефективності з метою зниження собівартості своїх товарів. Як правило, звання «найкраща маркетингова компанія» супроводжується званням «найкраща виробнича компанія» на певному ринку збуту. Ринковий лідер витрачає значні кошти на модернізацію свого виробничого процесу.

Розглядаючи ринок як арену конкурентної боротьби, а ринкового лідера та його конкурентів як суб'єктів «військових дій» на цій арені, все розмаїття захисних стратегій ринкового лідера поділяємо на такі різновиди:

- 1) позиційний захист;
- 2) фланговий захист;
- 3) випереджувальний захист;
- 4) контрнаступ;
- 5) мобільний захист;
- 6) відступ.

Позиційний захист полягає у захисті ринкової частки завойованих ринків збуту лідера по всій товарній номенклатурі. Тобто основна увага приділяється вже існуючим товарам і ринкам фірми-лідера. Ця стратегія передбачає рівномірне розподілення уваги ринкового лідера щодо всіх його товарно-ринкових позицій. Але ринкові умови з необхідністю передбачають виділення певних пріоритетів діяльності залежно від зміни маркетингового середовища і необхідність інноваційного розвитку.

Тому стратегія позиційного захисту має короткостроковий характер.

Свого часу Генрі Форд, засновник автомобілебудування, винахідник конвеєра, був лідером на ринку автомобілів. Але зосередження уваги тільки на одній «Т» – моделі автомобіля і неувага до ринкових змін поставила його фірму на грань банкрутства.

Фланговий захист означає оборону слабких місць ринкового лідера.

Ця стратегія передбачає необхідність приділення особливої уваги тим товарно-ринковим сегментам ринкового лідера, які втрачають свою прибутковість. Така ситуація потребує ретельного вивчення, оскільки як вже зазначалося, відмова від сегментів, які втрачають прибутковість, може бути початком вторгнення в даний сегмент фірм-конкурентів і втрати лідером своїх конкурентних позицій.

Упереджувальний захист означає перехід до наступальних упереджувальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера. Це той випадок, коли кращим засобом захисту є наступ. Основна Мета стратегії у переджувальній оборони полягає в тому, щоб завдяки наступальним діям захистити свої ринкові позиції і позбавити конкурента бажання атакувати.

Тактичних засобів щодо реалізації стратегії упереджувального захисту декілька:

- упровадження «партизанських атак», тобто незначного наступу одного конкурента проти іншого, і таким чином підтримування загального конкурентного балансу, який склався на ринку і влаштовує ринкового лідера;
- тактика законодавця пропорцій маркетингового середовища, якої дотримуються, наприклад, фірма «Seiko», яка випускає понад 200 тис. моделей наручних годинників і розповсюджує їх по всьому світу;
- використання стратегій цінового лідера та диференціації як засобу створення високих вхідних бар'єрів на ринок збуту. Так, фірма «TexasInstruments», упроваджуючи нову технологію, знижує витрати виробництва і ціни на свої товари, формує імідж цінового лідера і всіляко його підтримує. Це виступає сильним стримуючим фактором щодо ініціативи конкурентних нападів на лідера та бажання нових конкурентів увійти до даного ринку збуту.

Контрнаступ – це стратегія захисту позицій ринкового лідера, яка передбачає прийняття відповідних дієвих засобів щодо агресивної цінової, інноваційної, збутової та рекламної стратегії конкурентів. У разі агресивних конкурентних дій необхідно ретельно вивчити ситуацію з метою вибору стратегії контрнаступу.

Основна складність полягає в тому, щоб адекватно оцінити обстановку, не перебільшуючи, але й не зменшуючи її важливості. Залежно від важливості ситуації і стратегії конкурента вибирають стратегію наступу по всіх позиціях конкурента або на його найвразливіші сторони.

Мобільний захист – це більше, ніж оборона позицій ринкового лідера. Ця стратегія передбачає вихід на інші товарні та територіальні ринки збуту з метою зміцнення свого конкурентного становища.

Стратегія мобільного захисту реалізується шляхом використання двох стратегій – стратегії розвитку ринку та стратегії диференціації. Таким чином, стратегія мобільної оборони передбачає дію ефекту синергії взаємопосилиючими у цьому разі є стратегії захисту та росту.

Стратегія відступу як різновид стратегій захисту позицій ринкового лідера використовується в тому разі, коли лідер усвідомлює неможливість захисту всіх своїх товарно-ринкових позицій у результаті виснажливої конкурентної боротьби.

Стратегічний відступ не завжди означає відмову ринкового лідера від того чи іншого виду бізнесу. Це може бути тимчасовим послабленням маркетингової активності. Основне завдання під час реалізації цієї стратегії – виявити ті сегменти, від яких можна відмовитися без значних стратегічних наслідків.

Як правило, стратегія відступу підкріплюється стратегією концентрації зусиль ринкового лідера на стратегічно важливих товарно-ринкових позиціях: лідер відмовляється від найслабкіших позицій з метою концентрації зусиль і утримання своїх конкурентних переваг.

12.3 Маркетингові стратегії челенджерів

Челенджерами називають ті фірми, які успішно розвиваються та своє основне стратегічне спрямування вбачають у досягненні ринкової першості, тобто в розширенні своєї ринкової частки. Отже, челенджери – це такі фірми, які кидають виклик конкурентам з метою підвищення своєї ринкової частки (від англійського слова «to challenge» – кидати виклик).

Таким чином, основним різновидом конкурентних стратегій челенджера є стратегія наступу.

Челенджер може атакувати три види фірм:

- 1) ринкового лідера;
- 2) аналогічну фірму-челенджера;
- 3) меншу за розміром фірму.

Атакувати ринкового лідера дуже ризиковано, але й дуже перспективно. Тому на кожному ринку у ринкового лідера є челенджери, які намагаються усунути його з перших ринкових позицій. Найвідомішим челенджером є фірма «Pepsi Cola» – відносно «Coca Cola». Конкурентна війна між цими фірмами триває протягом кількох десятиліть, але «Coca Cola» досі не втрачає ринкової першості.

Іншими відомими парами «челенджер-лідер» є такі: «Canon» – «Xerox», «Komatsu» – «Caterpillar», «Ford» – «General Motors», «Colgate» – «Procter & Gamble», «Bic» – «Gillette», «Burger King» – «Mc Donalds», «Fuji» – «Kodak».

Маркетингові стратегії наступу челенджерів поділяють на такі різновиди:

- фронтальний наступ;
- фланговий наступ;
- обхідний наступ.

Стратегія фронтального наступу полягає в тому, що челенджер атакує лідера по всіх позиціях, по комплексу маркетингових засобів в цілому. Це дуже складний і небезпечний різновид стратегії, оскільки, як вчить військова стратегічна наука, якщо супротивник має хороші позиції (в нашому випадку це ринковий лідер), то необхідно мати троекратну перевагу сил, або кращі вогняні позиції. Інакше фронтальна атака закінчується поразкою атакуючого.

Для того щоб оцінити можливість використання стратегії фронтального наступу, існує перелік маркетингових критеріїв, які слід проаналізувати (табл. 7.4).

Стратегія флангового наступу має значно менший ризик і тому частіше застосовується в практичній діяльності. Її суть полягає в тому, щоб сконцентрувати зусилля на слабких сторонах конкурента. Класична військова формула проголошує, що під час наступу необхідно спрямувати найсильнішу зброю на найслабкішу позицію супротивника. Ця формула є основою стратегії флангового наступу. Так, челенджер відшукує ті потреби, які залишилися поза увагою конкурента, і намагається їх задовольнити.

Це – своєрідна стратегія ринкової ніші у використанні челенджера. Пошук іде в двох напрямках – географічному та сегментному.

Наприклад, конкуренти IBM шукають можливість розмістити свої зусилля в невеликих містах, які залишилися поза увагою IBM. Японські автомобільні фірми почали експансію на ринок США з сегмента малих автомобілів, який свого часу залишили американські фірми-виробники як безприбутковий. Сьогодні японські фірми розширюють свою діяльність на американському ринку, виходять на всі його сегменти, в тому числі і на сегмент престижних автомобілів.

Таким чином, якщо увага конкурента послаблена на одному з товарноринкових сегментів, це є підставою для впровадження стратегії флангового наступу фірми-челенджера (за умови наявності її внутрішніх можливостей реалізувати цю зовнішню умову).

Стратегія обхідного наступу, як і стратегія флангового наступу передбачає «використання» слабких сторін конкурента. На відміну від флангового наступу, обхідний наступ відрізняється широкими масштабами і має на меті не тільки підірвати, а й зламати певні позиції конкурента.

Стратегія обхідного наступу, як правило, розрахована на довгострокову перспективу. Її різновидом є стратегія «партизанського» наступу. В американській маркетинговій літературі існує навіть термін – «партизанський маркетинг» (guerilla marketing), який підкреслює наступальну суть маркетингу. Головна мета партизанського маркетингу – активно, наполегливо, крок за кроком наблизитися до перших ринкових позицій у конкурентній боротьбі.

Основу будь-якого різновиду стратегії наступу челенджера становить стратегія диференціації, тобто пошук і впровадження челенджером певної конкурентної переваги, якою може бути:

- нижча, ніж у конкурента, ціна. Наприклад, фірма «Fuji» встановила на фотопапір ціну на 10 % нижчу, ніж «Kodak». Ринковий лідер «Kodak» вирішив не знижувати ціну, і в результаті «Fuji» розширила свою ринкову частку. Фірма «Komatsu» постійно підвищує якість своїх товарів і одночасно намагається знижувати ціну. Порівняно з ринковим лідером – фірмою «Caterpillar» – різниця в ціні досягає іноді дуже значної величини (40 %) на користь челенджера, що, безумовно, підвищує його ринкові позиції;

- використовуючи низьку ціну як основу стратегії наступу, необхідно враховувати два принципи: по-перше, якість товару має бути адекватною якості товару конкурента, по-друге, споживачі повинні реагувати на нижчу ціну більшим обсягом покупок (попит має бути еластичним). У разі недотримання цих принципів нижча ціна не стане конкурентною перевагою;

- використання комбінації «ціна-якість». Наприклад, на ринку цінової конкуренції вдалою є стратегія низької ціни на товари невисокої якості (на ринку України це, наприклад, товари китайських та турецьких фірм-виробників);

- вища якість товару (ціна має бути високою). Наприклад, обсяг продажу автомобілів «Mercedes» перевищив обсяг продажу автомобілів «Каділлак» (фірма «Форд») завдяки вищій якості (навіть за вищої ціни);

- застосування широкого асортименту товарів. Наприклад, фірма «Colgate» реалізує на ринку України велику кількість різновидів зубних паст;
- краще сервісне обслуговування. Наприклад, фірма IBM досягла ринкової першості значною мірою завдяки вищому рівню сервісного обслуговування; коли в 1940-х роках IBM вийшла на ринок комп'ютерів для комерційних підприємств, вона мала серйозного конкурента в особі фірми «Юнібек». Комп'ютери «Юнібек» мали кращі технічні показники, але IBM запропонувала підготовку програмістів для комерційних підприємств, і завдяки цьому досягла ринкового лідерства. IBM і сьогодні вважає сервісне обслуговування основою своєї маркетингової діяльності;
- зниження виробничих витрат – ключова стратегія багатьох японських фірм під час вторгнення на іноземний ринок збуту.

Під час формування стратегії наступу можна використовувати як одну конкурентну перевагу, так і комбінації, тобто одночасно застосовувати декілька факторів конкурентних переваг.

12.4 Маркетингові стратегії послідовників

До категорії «послідовники» належать ті фірми, які основне маркетингове спрямування своєї діяльності вбачають у використанні маркетингової стратегії і тактики ринкового лідера.

Деякі фірми вважають стратегію послідовника більш прийнятною, ніж стратегію членджера. Політика «освідомленого паралелізму» є основою в капіталомістких несегментованих галузях, таких як сталеплавильна, хімічна, виробництво хімічних добрив. У цих галузях можливості для товарної та іміджевої диференціації низькі, рівень сервісного обслуговування майже однаковий, цінова еластичність попиту висока, ринкова частка залишається стабільною протягом тривалого часу. Щоб змінити конкурентну структуру ринку, треба здійснити дуже вагомі заходи, які під силу дуже обмеженій кількості фірм. Тому політика слідування за лідером є прийнятною для багатьох фірм.

Стратегія, слідування за лідером не означає, що послідовник не має своєї власної стратегії. Основна мета його діяльності – утримання існуючих споживачів.

Кожен послідовник намагається мати певну незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування, фінансові привілеї). Єдине, чого не допускати послідовник, – це агресивності щодо конкурентної структури ринку, яка вже склалася (на відміну від членджера, який намагається її змінити на свою користь).

Маркетингова діяльність послідовника характеризується такими ознаками:

- ефективним сегментуванням ринку з метою уникнення конфронтації з іншими фірмами;

- першочерговою увагою до показників прибутковості, а не підвищення ринкової частки;
- орієнтацією на обмежені, а не повномасштабні конкурентні дії;
- мінімум витрат на інновації.

Доцільність використання стратегії послідовника пояснюється тим, що весь ризик стосовно товару і ринку збуту покладається на ринкового лідера.

Інноваційна діяльність, як відомо, пов'язана з великими витратами і великим комерційним ризиком. Послідовник же наслідує тільки вдалий, перевірений ринком досвід ринкового лідера. Тому витрати і ризик послідовника значно менші, що є підставою для підвищення прибутковості його діяльності.

Слідування за лідером може бути повним (тобто «крок у крок»), частковим (за деякими маркетинговими аспектами) або вибіркоvim (з метою вдосконалення певних елементів діяльності ринкового лідера).

Залежно від обсягів слідування стратегію послідовника поділяють на три різновиди:

- стратегія компіляції;
- стратегія імітації;
- стратегія адаптації.

Стратегія компіляції означає використання різновидів маркетингової стратегії ринкового лідера в повному обсязі (в аспекті товарної, цінової, збутової та рекламної діяльності). Дуже часто стратегія компіляції супроводжується навіть використанням товарної марки та товарного знаку фірми-лідера, особливо в тих країнах, де немає законодавчого захисту елементів іміджу. Таку стратегію використовують, наприклад, турецькі фірми-виробники одягу, які свої товари ідентифікують символікою відомих італійських фірм. У таких випадках дуже часто імідж фірми-лідера зазнає певних збитків, оскільки якість товарів послідовника, як правило, значно нижча, ніж у лідера.

Стратегія імітації полягає в наслідуванні окремих елементів стратегії лідера, але з унесенням певних відмінностей в упаковку, товарну марку, рекламу, цінову політику. Наприклад, польські фірми виробники парфумів використовують назви відомих французьких фірм, але змінюють упаковку, ціну.

Стратегія адаптації передбачає використання послідовником товару лідера як основи для його вдосконалення або пристосування до певного ринку збуту. Дуже часто стратегія адаптації є базовою для переходу послідовника в ранг челенджера (наприклад, якщо вдосконалення товару є суттєвим, що спричинило підвищення його конкурентоспроможності).

Порівняно з лідером, челенджером та нішером послідовник має найбільшу конкурентну вразливість, яка може стати підставою для конкурентного нападу на нього. Тому послідовник мусить підвищувати якість своїх товарів, зменшувати витрати, виходити на нові ринки збуту.

12.5 Маркетингові стратегії нішерів

Стратегія ринкової ніші є однією з провідних маркетингових стратегій.

Ця стратегія розглядається у стратегічному маркетингу з різних позицій, що є наслідком застосування різних класифікаційних факторів маркетингових стратегій.

За класифікацією М. Портера, стратегія ринкової ніші, яка ще називається стратегією фокусування, або концентрації, є різновидом конкурентних стратегій фірми поряд із стратегіями цінового лідерства і диференціації.

За класифікаційною ознакою вибору цільового ринку фірми стратегія ринкової ніші, яка ще має назву стратегії одно сегментної концентрації, протистоїть Стратегіям сегментної, товарної, селективної спеціалізації та стратегії повного охоплення ринку.

Якщо розглядати маркетингові стратегії з точки зору рівня сегментації ринку, то стратегія ринкової ніші (або стратегія концентрованого маркетингу) протистоїть стратегіям недиференційованого і диференційованого маркетингу.

Як різновид конкурентних стратегій фірми, за класифікацією Ф. Котлера, стратегія і ринкової ніші є альтернативною щодо стратегій ринкового лідера, членджера та послідовника.

Така особлива увага стратегічного маркетингу до стратегії ринкової ніші пояснюється тим, що вона відтворює найголовніший принцип маркетингу – орієнтацію на виявлення, і задоволення специфічних потреб споживача.

Незважаючи на те, що стратегія ринкової ніші розглядається під кутом зору різних класифікаційних ознак, вона завжди має однакову суть: пошук і спрямованість діяльності фірми на специфічні потреби споживачів, які не є об'єктом діяльності інших фірм.

Вибираючи стратегію ринкової ніші, необхідно враховувати такі основні фактори:

- конкуренцію;
- цільовий ринок;
- власні можливості фірми щодо формування конкурентної переваги;
- особливості позиціонування, тобто представлення товару споживачам.

Обрана ринкова ніша має забезпечувати фірмі:

- прибутковість;
- потенціал росту (ринкова перспективність);
- відповідність ресурсним можливостям фірми;
- низький ризик конкуренції;
- спроможність фірми відстояти свої ринкові позиції в ніші.

Основна ідея стратегії ринкової ніші, як зазначалося, полягає у спеціалізації фірми на певному сегменті ринку. При цьому спеціалізація може бути класифікованою за такими ознаками:

- за географією;
- за кінцевим споживачем;
- за співвідношенням «ціна-якість»;

- за сервісним обслуговуванням;
- за різновидами споживачів;
- за показниками продукту.

Стратегія ринкової ніші є найефективнішою для невеликих фірм, які щойно розпочинають свою діяльність на ринку.

Досвід багатьох всесвітньовідомих фірм свідчить, що розпочинали вони ринкову діяльність саме зі стратегії ринкової ніші: так, фірма «Sony» починала з виходу на ринок дешевих портативних радіоприймачів.

І тільки закріпивши свої позиції на цьому ринку, фірма перейшла до освоєння інших сегментів ринку.

Стратегія ринкової ніші також дуже часто є базовою атакуючою стратегією членджерів стосовно ринкового лідера.

Залежно від співвідношення темпів зростання фірми-нішера та темпів росту безпосередньо ніші виділяють такі різновиди маркетингових стратегій:

- 1) стратегію підтримання позицій,
- 2) стратегію інтеграції,
- 3) стратегію виходу за межі ніші,
- 4) стратегію лідерства в ніші.

Стратегія підтримання позицій застосовується, якщо темпи зростання і ніші, і нішера зменшуються. У цьому разі фірма не має ні ринкової необхідності розширяти свою діяльність, ні внутрішніх можливостей для розширення.

Тому доцільно підтримувати позиції в даній ніші, доки вона не втратить свою ринкову актуальність.

Стратегія інтеграції застосовується, коли темпи росту ніші випереджають темпи росту нішера, тобто фірма-нішер вже невзможі задовольнити зростаючі потреби ніші за рахунок використання власних можливостей.

В цьому разі, ще маючи привілеї позиції нішера, фірма повинна проаналізувати можливість використання різновидів стратегії інтеграції.

Стратегія лідерства в ніші використовується у тому випадку, коли і ніша, і нішер мають тенденцію до прискореного зростання. Тобто ринкові можливості ніші розширюються, і фірма має внутрішні можливості для їх задоволення – вона має всі підстави, щоб стати лідером у ніші.

Стратегія виходу за межі ніші застосовується тоді, коли темпи росту фірми-нішера випереджають темпи росту ніші. Виникає можливість і необхідність виходити в інші сфери бізнесу, використовуючи стратегії росту та диверсифікації.

При цьому зовсім не обов'язково залишати діяльність у даній ніші. Нішу не слід залишати доти, доки вона є прибутковою.

Тема 13 Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства

13.1 Підходи до характеристики продукції.

13.2 Види сегментації ринку.

13.3 Процес сегментації ринку.

13.1 Підходи до характеристики продукції

Визначення сутності бізнесу або напрямків діяльності – це важливий елемент стратегічного управління, оскільки вже на перших етапах його формування доцільно усвідомити, яка організація є об'єктом управління – спеціалізована, однорідна за напрямком діяльності або диверсифікована, багатoproфільна.

До першої групи підприємств найчастіше відносять моно продуктові підприємства, наприклад шахти, нафтопереробні та гірничозбагачувальні підприємства. В економіці України налічується певна кількість підприємств, що належать до цієї групи й організованих на засадах предметної, подетальної та технологічної спеціалізації (наприклад, моторобудівні, трансформаторні заводи тощо), які були частинами виробничо-технологічних комплексів.

До другої групи відносять поліпродуктові, диверсифіковані підприємства, що виробляють різну за призначенням та майже не пов'язану між собою продукцію. Навіть не заглиблюючись у сутнісні характеристики «стратегічних наборів» та окремих стратегій, що входять до їхнього складу, можна стверджувати, що вони використовують різні загально конкурентні стратегії, потребують спеціальних моделей та методів щодо їх обґрунтування.

Окремою проблемою є визначення рівня спеціалізації та диференціації продукції. Існує так званий споживчо-орієнтований та виробничо-орієнтований підхід до характеристики продукції, що випускається.

Згідно із **споживчо-орієнтованим підходом**, продукт або послуга – це фізичний вияв їхньої здатності задовольняти особливу потребу певної групи споживачів. На практиці існує досить широкий спектр засобів обслуговування наявних специфічних потреб, і підприємство має визначити своє місце в цьому процесі, враховуючи наявні можливості. Споживчо-орієнтований підхід допомагає підприємству з достатнім рівнем гарантії вчасно передбачати та реагувати на зміни в попиті, розробляючи відповідні продуктово-товарні стратегії. В реалізації цього підходу провідну роль відіграє маркетинг.

Виробничо-орієнтований підхід акцентує увагу насамперед на можливостях виробництва (які, безперечно, також треба враховувати) певного продукту.

Продуктово-товарні стратегії – тип стратегій, що входять до складу «стратегічного набору», які визначають скільки та яких конкретно видів продукції слід виробити для задоволення потреб споживачів, а також в які

терміни поставити їх на конкретні ринки щоб вигідно продати, тим самим забезпечивши поєднання інтересів виробника та споживача.

Ураховуючи сказане, можна стверджувати, що для розробки продуктово-товарних стратегій треба використовувати як ринкові, так і виробничі характеристики зовнішнього (ринкового) та внутрішнього (виробничого) середовищ. Продуктово-товарні стратегії мають втілення в системі рішень: який саме продукт і у який спосіб треба виробляти та реалізовувати на певному ринку.

Кожне підприємство має подолати цей недолік, ретельно вивчивши ринок, критично оцінивши своє положення на ньому.

Такий аналіз може складатися з таких кроків:

- установа сегментів ринку (наявних і потенційних) та їхню географічну територію;
- оцінювання подій, що відбувалися в минулому на сегментах ринку, що аналізується;
- оцінка тенденцій розвитку (скорочення) ринків і розробка варіантних прогнозів.

13.2 Види сегментації ринку

Для прийняття ефективних рішень про діяльність на тому чи іншому сегменті потрібна надійна інформація про специфіку сегмента, тобто треба визначити фактори, що характеризують ринок, а також «виміряти» сегмент за цими факторами. Велике значення при цьому має так звана сегментація – ступінь деталізації ринку, згідно з обраними критеріями.

Сегментація ринку – це складний і відповідальний процес. Одна з основних причин труднощів полягає в тому, що зовнішнє середовище розглядають не з позицій реалізації традиційного набору продуктів, які виробляє конкретна організація, а як сферу породження нових потреб, що можуть привабити будь-якого конкурента. У цьому випадку споживач не стільки вибирає товар, скільки прагне кращого вирішення проблеми – задоволення конкретної своєї потреби. Водночас один і той же продукт може бути призначений для різних груп споживачів, які мають різні смаки. Все це спонукає до формування груп споживачів з однаковою реакцією на запропонований товар.

Сегментація ринку – це процес поділу ринку, тобто поділ клієнтів організації на певні групи, які мають однакові потреби.

Об'єкт – всі напрями діяльності в їх сукупності;

Мета – поділ цих напрямів на однорідні групи, які характеризуються: однаковою технічною концепцією, однаковими технологіями, однаковими ринками, однаковими конкурентами.

Призначення – встановлення можливостей створення або придбання нових напрямів діяльності, потреби розвитку або відмови від поточних напрямів діяльності.

Існують різні способи ідентифікації цільових груп споживачів. Більшість дослідників вважають, що сегментацію здебільшого здійснюють у два етапи: макросегментацію і мікросегментацію.

Макросегментація – це ідентифікація ринку товару, яка враховує групи споживачів і набір функцій, що ґрунтується на конкретній технології. Макросегментація може здійснюватися за такими критеріями потреби, технології, типу споживачів, географічним районам.

Потреба – це функція (або комбінація функцій), яку намагаються задовольнити (наприклад, автомобіль може бути особистим транспортом, засобом для роботи чи соціальним символом, а також може поєднувати усі ці функції).

Технологія – це існуючі способи виконання зазначених функцій. Цілком можливо, що існує декілька варіантів вирішення проблеми. Для прикладу звернемося до конструкції двигуна, що встановлюють на автомобіль:

- двигун автомобіля може працювати на бензині чи на дизпаливі;
- двигун може бути турбокомпресорним або дво-, три-, чотирициліндровим;
- на двигуні може бути встановлено один чи декілька карбюраторів або відповідну систему впорскування.

Тип споживачів визначають за географічними (локалізація), соціально-економічними (професія), соціально-демографічними (вік, місце проживання) критеріями.

Географічний район враховують тоді, коли є істотні відмінності між споживачами різних географічних районів.

Сегментація ринку істотно залежить від виду товару, який реалізують на ринку. Наприклад, для сегментації ринку споживчих товарів найчастіше визначальними є географічні, демографічні, соціально-економічні та поведінкові критерії. А для товарів виробничого призначення першочергове значення мають географічні, технологічні, юридичні й економічні критерії.

Детальніший аналіз різноманітних потреб всередині товарних ринків здійснюють на етапі мікросегментації. Очевидно, що споживачі в межах певного ринку товару зацікавлені в однаковій функції, наприклад у точному відліку часу при купівлі годинника. Однак вони можуть мати специфічні очікування або переваги щодо цієї функції чи додаткових послуг, які її супроводжують.

Мікросегментація – це процес визначення груп споживачів (сегментів) у межах ідентифікованого ринку товару. За правилом Парето 20 % споживачів купують 80 % від загальної кількості конкретного виду продукції. Зрозуміло, що це співвідношення не є постійним і може становити 17/83 чи 24/76, чи інше, але значення закону від цього не змінюється: він є справедливим як для споживчих товарів, так і для товарів виробничого призначення.

Мікросегментація для товарів споживання може здійснюватися на основі:

- соціально-демографічних характеристик споживачів (соціально-демографічна чи описова сегментація);

- вигод, на які претендують потенційні клієнти (сегментація за вигодами);
- стилю життя (соціально-культурна сегментація); характеристик поведінки при купівлі (поведінкова сегментація).

Під час сегментації ринку використовують методи групувань, стратифікації, кластеризації, випадкової та не випадкової вибірок.

13.3 Процес сегментації ринку

Процес сегментації здійснюють згідно з певною послідовністю, тобто за певним алгоритмом. Даний алгоритм складається із чотирьох основних кроків.

Крок 1. Визначення важливих і релевантних критеріїв для поділу ринку на сегменти.

Крок 2. Аналіз критеріїв і вибір не більше двох-трьох з них, які дають змогу визначити та систематизувати головні сегменти.

Крок 3. Визначення таких сегментів, на які організація спрямовуватиме свої зусилля відповідно до її цілей та можливостей.

Крок 4. Безпосередньо сегментація ринку, тобто побудова ринково-продуктової таблиці відповідно до обраних критеріїв. Таблицю будують за такими правилами:

- 1) формують максимально широкий перелік змінних сегментації;
- 2) аналізують ці змінні з метою вибору тих, які дійсно мають стратегічне значення;
- 3) групують змінні з сильною взаємною кореляцією, що виключає неможливі комбінації змінних;
- 4) об'єднують певні сегменти, якщо відмінності між ними незначні.

В основу концепції ринкової сегментації покладено два теоретичних посилення:

- а) неоднорідність природи ринку, яка полягає в тому, що ринок складається з кількох частин-сегментів, які відбивають специфічні варіації попиту окремих груп споживачів;
- б) необхідність диференціації продукції, методів її виготовлення, розподілу та збуту для задоволення вимог ринку.

Розуміння структури ринку та методів сегментації має велике значення для процесу розробки продуктово-товарних стратегій, оскільки дає змогу зрозуміти зміст та особливості конкуренції, допомагає визначити «стратегічний фокус» для концентрації своїх зусиль на найбільш конкурентоспроможних видах продукції та напрямках діяльності підприємства.

Згідно з теорією маркетингу головними структурними ознаками ринку та окремих його сегментів є такі:

- географічні (країна, регіон, розміри населеного пункту тощо);
- демографічні (вік, стать, розмір сім'ї, доходи тощо);
- обсяги придбання та частота покупок;
- ціна/якість товару (іноді ціна «тисне» якість: деякі люди завжди купуватимуть дорогі товари, інші – переважно дешеві і це треба враховувати);
- мета використання (раціоналістична чи емоційна);
- тип користувача (окремий споживач або група, велике або мале підприємство);

– властивості продукту з точки зору якості задоволення потреб (тривалість використання, легкість експлуатації, досконалий дизайн тощо).

Процес сегментації відбувається з використанням широкого арсеналу статистичних методів, що дають змогу вимірювати повторюваність окремих властивостей та характеристик попиту.

Сегменти можуть значно відрізнятися один від одного. Такими специфічними характеристиками сегментів є розміри, темпи розвитку, фаза циклу розвитку, рівень конкуренції тощо.

Зараз розрізняють також ринкову та бізнес-сегментацію.

Ринкова сегментація використовується організаціями, що орієнтуються на задоволення потреб споживачів певного (пов'язаного з диференціацією продукції) типу.

Бізнес-сегментація – цілеспрямоване збільшення частки ринку, яку обслуговує фірма з використанням спектру заходів, що призначені для досягнення лідерства в бізнес-сегменті. Це означає, що у другому випадку передбачається використання більш агресивних, ризикованих дій на ринку.

У стратегічному управлінні із сегментацією ринку пов'язані напрямки діяльності підприємства, зміст продуктово-товарних стратегій. У ринковій економіці рівень спеціалізації фірм визначається кількістю сегментів, які вони обслуговують.

Монопродуктові або однорідні, спеціалізовані підприємства діють на одному сегменті, полі продуктові – на деяких сегментах. Найчастіше це результат бізнес-сегментації, який визначають як «стратегічну зону господарювання» (СЗГ).

СЗГ – окремих сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає мати вихід.

Головними чинниками, що визначають СЗГ, є потреби та продукти, які задовольняють ці потреби. Крім того, СЗГ має певні кількісні та якісні характеристики; до основних відносяться:

- місткість СЗГ, що характеризується обсягами поточного попиту;
- динамічні характеристики попиту (стабільний, зростаючий, що зменшується за певний відрізок часу);
- конкурентна позиція підприємства в сегменті;
- очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періоді;
- особливості розподілу та продажу;
- фактичні (для діючих) та прогнозні величини прибутків, рентабельності та інші показники.

За результатами аналізу для кожної СЗГ можна сформулювати окремі стратегії, які впливають із характеристик СЗГ та можливостей підприємства діяти в той чи інший спосіб на цьому ринку. Але в будь-якому разі враховуються особливості середовища та прихильність керівників до певного порядку дій.

Для розробки стратегій керівники мають визначити своє ставлення до зовнішнього середовища через тип стратегій, які вони обирають для розвитку

підприємства. Тут проявляються окремі об'єктивні та суб'єктивні риси стратегії:

– **об'єктивні** – через аналіз та оцінку реальних умов, у яких функціонує підприємство;

– **суб'єктивні** – через висновки власників та менеджерів щодо можливості розвитку цих умов на основі управлінського впливу і визначення стратегій поведінки для кожного напрямку діяльності (СЗГ).

Окремі автори обґрунтовують різні чинники, що їх треба враховувати для формулювання стратегій в окремих напрямках діяльності (бізнесах або СЗГ). Для монопродуктових фірм загальна стратегія та стратегія СЗГ означають одне й те саме. У цих випадках обирають стратегію концентрації (або «стратегію фокусування», а у виробничому аспекті – стратегію спеціалізації) на одному напрямку діяльності, що має переваги та недоліки. Для багатoproфільних диверсифікованих підприємств загальна стратегія є об'єднанням системи СЗГ (окремих бізнес-напрямків), що визначається як «портфель підприємства» з власними методами управління, недоліками та перевагами.

Тема 14 Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання: поняття та характеристика

14.1 Поняття стратегічна позиція підприємства.

14.2 Стратегічні зони господарювання.

14.3 Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання за багатокритеріальним методом (за методом І. Ансоффа).

14.1 Поняття стратегічна позиція підприємства

Стратегічна позиція – це стартовий граничний стан системи для досягнення стратегічних цілей.

Аспекти обґрунтування стратегічної позиції полягають у наступному:

- 1) забезпечення положення, щонайбільш сприяє підвищенню прибутковості та рентабельності;
- 2) розвиток функціонального потенціалу фірми;
- 3) створення бази стратегічної незалежності;
- 4) розробка, якщо це необхідно, програми переходу до «нової лінії поведінки».

Мета визначення такої позиції – забезпечення майбутньої життєздатності фірми. Стратегічна позиція формується на основі стратегічної бази даних. При цьому особливе значення має гнучкість фірми як системи, яка може бути внутрішньою та зовнішньою.

Зовнішня гнучкість досягається за рахунок політики диверсифікації. Може носити наступальний або оборонний характер або сполучати обидві ці риси.

Наступальна гнучкість характеризується розмаїтістю товарно-ринкових рішень, що достатні для мінімізації наслідків непередбачених випадків.

Оборонна гнучкість може бути виражена декількома характеристиками:

- 1) кількістю незалежних покупців, на яких приходить істотна частина обсягу продажів фірми;
- 2) кількістю ринкових сегментів фірми, розташованих у різних економічних середовищах (наприклад, США, країнах ЄЕС, Японії);
- 3) кількістю незалежних технологій, що використовуються у виробництві.

Внутрішня гнучкість віддзеркалює внутрішній стан підприємства і містить такі складові:

- 1) технічну гнучкість – поліпшення технічних параметрів устаткування й у цілому виробничої структури фірми;
- 2) технологічну гнучкість – орієнтація системи на застосування технологій, що принципово змінюють економіку й організацію виробництва;
- 3) організаційну гнучкість – здатність організаційної структури фірми відповідати змінам вимог ринку;
- 4) економічну гнучкість – здатність виробничого потенціалу реагувати на зміну рентабельності виробництва на всіх його стадіях.

Традиційним засобом виміру внутрішньої гнучкості є ліквідність ресурсів фірми. Серед використовуваних показників можна виділити коефіцієнт поточної ліквідності, співвідношення поточних і постійних активів тощо.

14.2 Стратегічні зони господарювання

Сегментація ринку передбачає вибір цільових сегментів, які найбільше відповідають можливостям організації та особливостям розвитку ринку. З метою ведення прибуткової діяльності у конкретному сегменті ринку, необхідно, щоб його місткість (місткість сегмента, на який претендує організація) відповідала оптимальному обсягу виробництва продукції.

У стратегічному менеджменті ці сегменти прийнято називати стратегічними зонами господарювання, стратегічними сегментами чи стратегічними сферами бізнесу, зонами стратегічних ресурсів, групами стратегічного впливу.

Зона стратегічних ресурсів – сукупність постачальників основних ресурсів, здатних забезпечити отримання фірмою цих ресурсів для виводу на ринок того чи іншого товарного асортименту.

Групи стратегічного впливу – контактні аудиторії, здатні впливати на місію фірми у бік як її розширення чи звуження, так і корінного змінювання (уряд, суспільство, організації захисту прав споживачів).

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – певний сегмент ринку, на який організація має або хоче мати вихід.

Стратегічну зону господарювання визначають наступні фактори:

- майбутня потреба ринку;
- технологія, за допомогою якої буде задовольнятися ця потреба;

- покупці, у яких будуть ці потреби;
- географічний регіон, у якому будуть знаходитися покупці.

Стратегічна зона господарювання – окремий сегмент оточення, на який фірма має (або хоче отримати) вихід і який є об'єктом аналізу з точки зору окремих тенденцій, небезпек, можливостей, витікаючого з стану цього оточення.

Є й інше визначення: СЗГ – це групування зон бізнесу, засноване на виділенні деяких стратегічно важливих елементів, загальних для всіх зон.

Сукупність окремих СЗГ створює портфель СЗГ. У вітчизняних умовах господарювання СЗГ частіше розглядають як окремий вид бізнесу, що є елементом господарського портфеля підприємства, який можна визначити як сукупність окремих груп однорідної продукції підприємства або їх самостійних підрозділів.

Оцінка перспективи з точки зору зовнішнього середовища була уперше зроблена в Міністерстві оборони США Р. Макнамарой, який розробив принцип розділних бойових задач – військовий еквівалент концепції стратегічних зон господарювання.

У підприємницькому світі застрільником цього підходу стала американська фірма «Дженерал електрик», що запропонувала в доповнення до цієї концепції ідею стратегічного господарського центра – внутрішньофірмової організаційної одиниці, що відповідає за вироблення стратегічних позицій фірми в одній або декількох зонах господарювання.

Вперше розділ на зони застосував Дженерал Електрик, згрупувавши свої 190 напрямків в 43 СЗГ, а потім агрегував їх в 6 секторів.

Вибір СЗГ пов'язаний з місією фірми. Місія може реалізовуватися як в одній, так і в декількох СЗГ.

Процес вибору СЗГ включає два кроки:

1. Визначення потреби потенційних споживачів продукції. Залежно від характеру задоволення цих потреб досліджують можливі технологічні рішення, пов'язані з її виробництвом. За результатами аналізу можливостей задоволення потреб і технології виробництва прогнозують можливий тип клієнта (покупця), який у перспективі може придбати ці товари за ціною, рівень якої зумовлений витратами виробництва відповідно до вибраної технології.

2. Визначення географічного району, в якому може концентруватися основна частина потенційних клієнтів. У процесі аналізу досліджують чинники, які безпосередньо впливають на конкретні значення кожного параметра СЗГ.

Визначені СЗГ ретельно аналізують, щоб оцінити їх перспективи. Серед учених існують різні погляди на оцінку привабливості СЗГ, але найчастіше розрізняють *однокритеріальний* (базується на зростанні попиту) і *багатокритеріальний* підходи.

Оцінка привабливості СЗГ за критерієм «зростання попиту»:

1. Аналіз якісної сторони попиту (специфіки) сегментів. У найпростішому випадку попит на товар або послугу дорівнює обсягу продажу в конкретному місці і в певний період часу.

Розрізняють два рівні попиту: сумарний – загальний обсяг продажу на ринку за певний період часу для сукупності марок товару або конкуруючих виробників; попит на продукцію конкретної організації – частина попиту, яка відповідає частці ринку організації в конкретній СЗГ.

2. Аналіз кількісної сторони попиту сегментів (визначення місткості, насиченості, темпів зростання, тощо). Визначення місткості ринку може здійснюватись різними методами: за структурними характеристиками; за індексом дослідної панелі; за рівнем інтенсивності споживання товару; за сумою первинного, повторного і додаткового продажів; за методом ланцюгових відношень.

У цьому контексті розрізняють поточний і абсолютний потенціал ринку.

Поточний потенціал ринку – це максимальний рівень первинного попиту, досягнутий під дією маркетингового тиску всіма конкуруючими організаціями.

Абсолютний потенціал ринку – верхня межа його поточного потенціалу. Поняття абсолютного потенціалу використовується для визначення економічних можливостей ринку. Його розраховують за таких допущень: кожний потенційний покупець товару є реальним споживачем; споживач використовує товар за будь-якої можливості; товар застосовується в оптимальному обсязі. Розрив між поточним і абсолютним рівнями первинного попиту свідчить про рівень привабливості ринку. Чим більший цей розрив, тим вищі можливості ринку і, навпаки, чим цей розрив менший, тим ближче рівень насичення.

3. Відбір СЗГ, де виявлені найсприятливіші умови для діяльності конкретної організації.

4. Аналіз сильних і слабких сторін сегментації.

14.3 Оцінка привабливості СЗГ за багатокритеріальним методом (за методом І. Ансоффа)

Цей метод побудований на взаємозв'язку між параметрами визначення СЗГ: потреби, технологія, тип клієнта, географічний район і основними критеріями оцінки її перспектив: зростання попиту, рентабельність, нестабільності та ключових чинників успіху.

Можливості зростання в конкретній СЗГ визначаються потенційними темпами зростання обсягів виробництва продукції з одночасним узгодженням цих темпів і фаз ЖЦП. Перспективи рентабельності продукції в конкретній СЗГ залежать від можливостей отримання очікуваного прибутку, а також досягнення бажаного рівня витрат виробництва. Важливим чинником вважають рівень нестабільності зовнішнього середовища, при якому перспективи зростання обсягу продажу та рентабельності виробництва втрачають визначеність і можуть змінюватися.

Темпи зростання попиту оцінюються для не пройденої частини поточної та наступної фази ЖЦП. Оцінюючи рентабельність, враховують, що досягнутий

її рівень у СЗГ може залишитись незмінним або змінитися істотно, тому розрахунок доцільно робити на короткострокову та довгострокову перспективу й обов'язково брати до уваги рівень майбутньої нестабільності.

Оцінка привабливості СЗГ здійснюється наступним чином: на основі впливу економічних, політичних і технологічних умов на відповідну СЗГ оцінюють зростання попиту, рентабельності та рівня нестабільності. В результаті аналізу чинників, які визначають перелічені величини, прогнозують можливі зміни в їхніх тенденціях, загальні зрушення у близькій і далекій перспективі.

Аналіз чинників, які визначають попит, і оцінку змін у тенденціях його зростання здійснюють за шкалою інтенсивності (негативна зміна – (від 0 до –5), збереження попереднього стану – 0, позитивна зміна – (від 0 до +5). Аналогічно оцінюють зміни в тенденціях рентабельності продукції, яка залежить від рівня прибутку та витрат виробництва в певній СЗГ. Розраховану оцінку застосовують для коригування результатів екстраполяції для отримання якісної характеристики майбутньої тенденції.

У загальному вигляді процес виділення СЗГ містить ряд етапів, на яких послідовно вирішуються питання задоволення потреб, технологій, типів клієнтів, визначення географічного регіону.

Що стосується типів клієнтів (кінцеві споживачі, підприємства-виробники, державні установи та ін.), то вони звичайно розглядаються як різні СЗГ.

Процес виділення СЗГ досить складний, враховуючи безліч змінних параметрів, якими ці зони описуються. В [1] всі параметри, що описують СЗГ, групуються в чотири групи.

Кожна з цих груп включає певний ряд більш конкретних кількісно-якісних параметрів.

Перспективи зростання виражаються не тільки темпами зростання, а й характеристикою життєвого циклу попиту. Залежать вони також і від наявності торгових бар'єрів, які встановлені між тими чи іншими країнами.

Друга група факторів – перспективи рентабельності включає параметри, які характеризують стан конкуренції, звички покупців, канали збуту продукції, ступінь державного регулювання тощо.

Наступна група факторів характеризує очікуваний рівень нестабільності (технологічної, економічної, соціально-політичної), при якому перспективи втрачають визначеність і можуть змінюватись.

Остання група – це головні фактори успішної конкуренції, які визначають успіх СЗГ. Перелік параметрів, за якими описуються СЗГ, може бути різним для різних країн; в межах же однієї країни вони можуть розрізнятися за регіонами. В таких випадках повинна здійснюватись подальша сегментація ринку.

В той же час, якщо параметри і перспективи у двох або більше країнах співпадають, їх можна розглядати як одну СЗГ.

Тема 15 Ключові фактори успіху стратегічних зон господарювання: види та характеристика

15.1 Ключові фактори успіху та їх складові.

15.2 Поняття стратегічного центру господарювання.

15.3 Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні.

15.1 Ключові фактори успіху та їх складові

У діяльності будь-якої організації важливе значення мають ключові фактори успіху в СЗГ.

Ключові фактори успіху (КФУ) – головні індикатори фінансового і конкурентного успіху в даній галузі. Їх ідентифікація – один з головних пріоритетів розробки стратегії. Звичайно, для галузі характерні три-чотири таких фактора, а з них один – два найбільш важливі.

Фактори, що пов'язані з технологією:

- науково-дослідний потенціал;
- здатність до інновацій у виробничих процесах і продукції;

Фактори, що пов'язані з виробництвом:

- використання ефекту масштабу виробництва;
- якість виробництва;
- висока фондовіддача;
- розміщення виробництва, що гарантує низькі витрати;
- забезпечення адекватною кваліфікованою робочою силою;
- висока продуктивність праці (особливо в трудомістких виробництвах);
- гнучкість виробництва при зміні моделей і розмірів.

Фактори, що пов'язані з маркетингом:

- добре підготовлений торговельний персонал;
- високий рівень після продажного обслуговування;
- широкий асортимент;
- могутня мережа дистриб'юторів /дилерів;
- висока швидкість доставки;
- гарантії покупцям.

Фактори, що пов'язані з управлінням:

- найвищий професійний рівень;
- спрямованість на якість;
- уміння швидко виводити товар на ринок зі стадії НДР;
- уміння швидко реагувати на зміни в зовнішнім середовищі;
- наявність управлінського досвіду.

Інші типи КФУ:

- сприятливий імідж і репутація;
- усвідомлення себе, як лідера;
- доступ до фінансового капіталу;
- патентний захист;

– загальні низькі витрати.

Кожне підприємство повинне представляти, які з факторів воно в стані реалізувати, причому це треба зробити краще, ніж конкурент, якщо необхідно підсилити свої позиції на ринку.

15.2 Поняття стратегічного центру господарювання

Результатом внутрішньої сегментації є виділення стратегічного центру господарювання.

Стратегічний центр господарювання (СЦГ) – це внутрішньофірмовий організаційний підрозділ, що відповідає за розробку стратегічних позицій фірми і за кінцевий результат діяльності. Перший раз таку структуру ввела компанія General Electric.

Головний критерій утворення СЦГ – ефективність розвитку за конкретним стратегічним напрямком. Об'єкти стратегічного планування – це диверсифікованість діяльності фірми. Організаційно СЦГ повинні бути гнучкі, щонайкраще випускати визначений продукт на одному рівні. В американських компаніях, принцип групового управління виробничими відділеннями здійснюється через дочірні фірми. Вона має самостійність у рішенні поточних питань і у розробці стратегічних напрямків розвитку компанії. Утворення рівнів групового управління – результат збільшення масштабів діяльності транснаціональних корпорацій. Цей рівень представляє принципове нововведення в розвитку організаційної структури централізованого управління діяльності великих фірм.

15.3 Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні

Поняття «портфель (portfolio) бізнесу» використовують для визначення більш (чи менш) різноманітних груп господарських підрозділів, що належать тому самому власнику. Мета «портфеля» – досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за наявності різних напрямків діяльності (різних бізнесів). Кожне підприємство намагається створити привабливий «портфель», для чого використовує широкий спектр методів та інструментів «портфельного» аналізу та планування.

Мета «портфельного» аналізу – дослідження наявного та запланованого до виробництва набору продуктів (напрямків бізнесу, товарно-ринкових можливостей тощо), для підготовки рішень відносно збереження або зміни складу «портфеля». «Портфельний аналіз» є основою подальшого «портфельного планування».

Змістом «портфельного» аналізу та планування є пошук заходів щодо зміцнення конкурентної позиції окремого підприємства на ринку та, якщо це можливо, зменшення ролі конкурентів, тобто перемога в конкурентній боротьбі.

Однак кожна фірма домагається одних і тих самих цілей, екстраполює досягнення для отримання якнайбільшого результату. За таких умов жодне підприємство не в змозі реально вийти на заплановані параметри.

За допомогою аналізу портфеля бізнесу можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення і відмирання.

Можна з повною впевненістю сказати, що аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування. Однак це тільки один з інструментів стратегічного управління і він ніяк не заміняє ні стратегічного планування, ні стратегічного управління в цілому.

Виділяється шість етапів проведення аналізу портфеля бізнесів:

Перший етап – вибір рівнів в організації для проведення аналізу портфеля бізнесу. Необхідно визначити ієрархію рівнів аналізу портфеля бізнесу, що повинен починатися на рівні окремого продукту і завершується на верхньому рівні організації.

Другий етап – фіксація одиниць аналізу, названих стратегічними одиницями бізнесу (СОБ), для того щоб використовувати їх при позиціонуванні на матрицях аналізу портфеля бізнесів. СОБ можуть охоплювати один продукт, окремий господарський підрозділ, кілька продуктів, що задовольняють схожі потреби. Деякі фірми можуть розглядати СОБ як продуктово-ринкові сегменти.

Третій етап – визначення параметрів матриць аналізу портфеля бізнесів, для того щоб мати ясність у відношенні збору необхідної інформації, а також для вибору змінних, за якими буде проводитися аналіз портфеля.

Четвертий етап – збір й аналіз даних проводиться у багатьох напрямках, хоча й виділяють чотири найбільш важливі напрямки:

- привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів у галузі, характеру і ступеня ризику тощо;
- конкурентна позиція фірми в галузі, а також загальна конкурентна позиція фірм, оцінювана за особливими шкалами для окремих ключових характеристик конкурентоспроможності;
- можливості і погрози фірми, що оцінюються стосовно фірми;
- ресурси і кваліфікація кадрів, розглянуті з позиції наявності у фірми потенціалу для конкурентної боротьби в кожній конкретній галузі.

П'ятий етап – побудова й аналіз матриць портфеля бізнесів, що повинні дати уявлення про поточний стан портфеля, на основі чого керівництво зможе спрогнозувати майбутній стан матриць і, відповідно, очікуваного портфеля бізнесів фірми.

Шостий етап – визначення бажаного портфеля бізнесів здійснюється відповідно до того, який з варіантів може належним чином сприяти досягненню фірмою своїх цілей.

Тема 16 Використання матричних методів для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення перспективних напрямів розвитку

16.1 Матриця Бостонської консалтингової групи.

16.2 Матриця «Привабливість галузі – конкурентна позиція».

16.3 Матриця життєвого циклу Arthur D. Little.

16.4 Матриця «Shell»-DPM.

16.1 Матриця Бостонської консалтингової групи

«Портфельні» аналіз та планування із самого початку розвитку використовували матричні моделі. Найпопулярнішими інструментами порівняння, аналізу та оцінки різних бізнес-напрямків у діяльності підприємства є двовимірні матриці, де використовуються будь-які пари стратегічно важливих локальних та системних критеріїв (показників). Найпоширеніші показники, що використовуються під час побудови матриць, такі:

- частка ринку;
- темпи зростання (економіки, ринку, галузі або підприємства);
- перспективи окремої галузі або сектора економіки;
- конкурентоспроможність;
- оцінка споживачів виготовленої продукції;
- ефективність виробництва певного типу продукту тощо.

Найчастіше використовуються матриці такого типу: ростодольова матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group – матриця BCG), 9-секційна матриця «Дженерал-Електрик та Мак-Кінсі» (GE-матриця), а також матриця «балансу життєвих циклів» (Hofer-Arthur D. Little). Коротко розглянемо їх зміст та способи використання.

Одним з найвідоміших методів є матриця Бостонської консультативної групи, розроблена в 60-х рр. (матриця БКГ). Даний метод дозволяє приймати рішення стосовно вкладень, що мають довгострокову перспективу, в організаціях, що виробляють різні продукти, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу та мають різні темпи росту й різні частки ринку.

Горизонтальна вісь показує частку ринку, яку займає кожен продукт, господарський підрозділ або вид діяльності (СОБ).

Горизонтальна вісь варіюється від 0,1 до 10, розподіл нанесено по шкалі. Частка ринку даної СОБ вимірюється в частинах відносної частки ринку, контролюваної основним конкурентом (лідером).

Наприклад, якщо бізнес А займає 15% від загальної місткості ринку, а частка основного конкурента дорівнює 30%, то відносна частка ринку бізнесу А становить 0,5 ($15 / 30 = 0,5$). Якщо бізнес Б займає на ринку – 40 %, а основний конкурент 30 %, то відносна частина ринку для бізнесу В становить ($40 / 30 = 1,33$).

Тобто, якщо фірма має відносну частку ринку менше, ніж лідер, то СОБ потрапляє в праву частину матриці і буде розміщено напроти відповідної частки; якщо більше, то СОБ потрапляє в ліву частину матриці, знову ж напроти відповідної частки.

У матриці границя між «високою» та «низькою» відносними частками ринку проходить на рівні 1, як показано на рисунку 16.1.

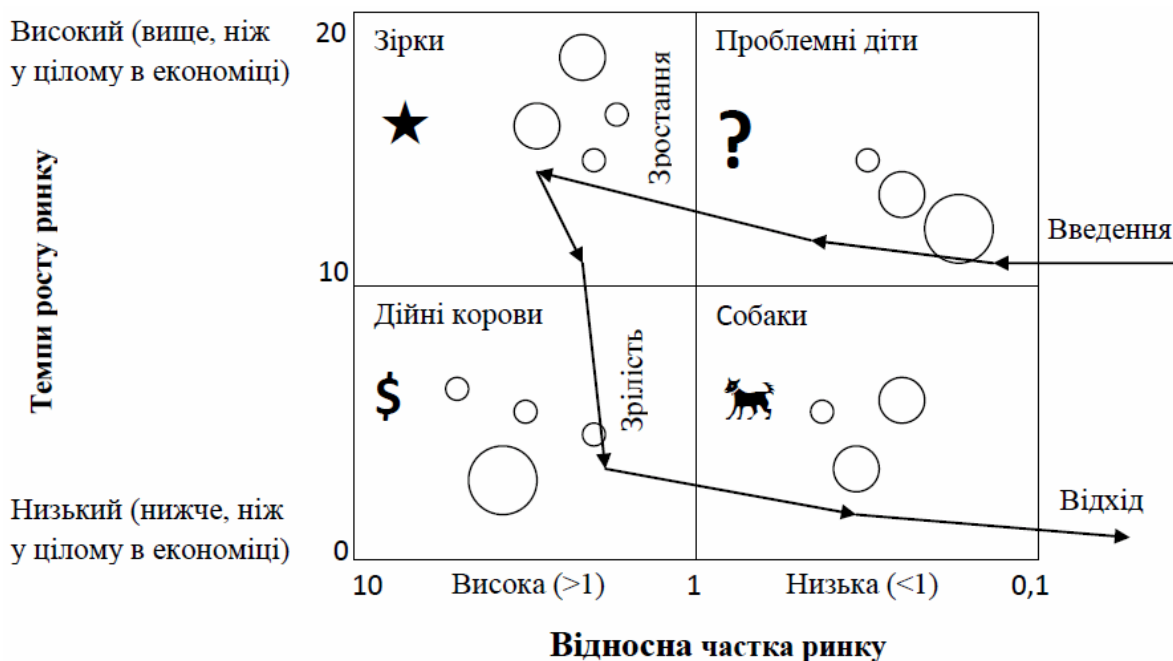


Рисунок 16.1 – Матриця BCG

Однак багато аналітиків портфельів вважають, що границя між високою та низькою відносними частками на рівні 1,0 означає не виправдано жорсткий критерій, бо в цьому випадку у двох лівих полях матриці будуть фігурувати тільки фірми з найбільшою часткою продажу у своїй галузі. Вони пропонують встановлювати кордон на рівні 0,75–0,80 так, що фірми в лівій частині мали сильні позиції на ринку (небувши, однак, лідерами), тоді фірми в правій частині відверто поступалися б іншим.

Вертикальна вісь показує річний темп росту від 0 до 20 % і більше, а 10 % виділяється як вододіл між швидким і повільним ростом.

Спочатку, за методологією BCG, розмежувальна лінія між «високими» та «низькими» темпами росту галузей була обрана на рівні, який у два рази перевищував темп росту валового національного продукту плюс інфляція, однак межу можна провести на будь-якому рівні (5 %, 10 % і т.д.), який менеджери вважатимуть доречним.

Нанесені на матрицю кола показують положення СОБ (продукту, господарського підрозділу, виду діяльності) на осях ріст – частка ринку. Діаметр кола (розмір) визначається часткою прибутку даного підрозділу, виду діяльності в загальному прибутку корпорації; квадранти матриці відбивають різні ситуації з рухом грошей.

Застосовується така класифікація:

1. СОБ, що потрапляють у праву верхню клітку матриці, БГК названо «знаками питання» чи «проблемними дітьми». Характеризуються високими темпами росту і низкою часткою ринку. Чому вони так називаються? Високі темпи росту роблять їх привабливими з галузевого погляду. Однак низька відносна частка ринку піднімає питання про те, чи зможуть ці СОБ успішно конкурувати з великими, більш ефективно діючими суперниками. Таке призначення «знаків питання» чи «важких дітей».

Стратегія в керуванні на цій стадії така: або згортувати свою діяльність і переводити ресурси в більш перспективні сфери бізнесу, або посилено інвестувати «знаки питання» з високим потенціалом і намагатися виростити з них «зірок».

2. СОБ з високою відносною часткою ринку і високими темпами росту названі «зірками», оскільки вони обіцяють найбільші прибутки й перспективи росту. «Зірки» відрізняються одна від одної потребами в інвестиціях. Деякі з них можуть покривати свої інвестиційні потреби за рахунок надходжень від власної діяльності, інші потребують фінансової підтримки з боку материнської компанії (підрозділу) для того, щоб не відстати від високого темпу росту галузі.

3. Компанії, господарські підрозділи, продукти, які мають високу відносну частку ринку та низькі темпи росту, названі «дійними коровами». «Дійні корови» заробляють кошти в обсязі, що перевищує їхні потреби в реінвестуванні. Вони генерують кошти, використовувані на фінансування нових придбань, на виплату дивідендів, на пророблення «знаків питання» і вирощування «зірок».

Тому зусилля компанії повинні бути спрямовані на підтримку «дійних корів» у квітучому стані, щоб якнайдалі використовувати їхні можливості.

Однак «дійні корови», що слабшають, переміщуються в нижній правий кут квадранта і можуть стати кандидатами на «збирання врожаю» і поступове скорочення (якщо жорстока конкуренція чи зростаюча потреба в капіталовкладеннях, викликана новою технологією, призведуть до того, що додатковий приплив наявних коштів зникне).

4. Компанії, господарські підрозділи, (продукти) з низькою відносною часткою ринку та низькими темпами росту називаються «собаками» через слабкі перспективи їхнього росту й відстаючі позиції на ринку. «Собаки» найчастіше нездатні заробляти значні кошти в довгостроковій перспективі (тобто не приносять грошей і прибутку або ж дають дуже низьку фінансову віддачу). Отже, до «собак, що слабшають», БГК рекомендує застосовувати стратегію збору врожаю, скорочення й ліквідації залежно від того, який варіант може принести найбільші вигоди.

Провівши за допомогою матриці «Ріст – частка ринку» аналіз портфеля бізнесів, керівництво бачить, наскільки він збалансований і приймає рішення про долю кожного окремого виду діяльності (бізнесу, продукту) і відповідно про капіталовкладення по кожному з них.

Як і всі інші методи, матриця має низку недоліків:

– чотирикліткова матриця, оцінюючи критерії тільки як «низький – високий», не відбиває того, що багато компаній працюють на ринках із середніми темпами росту, і їхня відносна частка є ні високою, ні низькою. У якій клітинці матриці вони повинні розміщуватися?;

– матриця втрачає сенс, якщо відсутня можливість росту;

– не відбиває відносних можливостей інвестування між господарськими підрозділами (наприклад, матриця не дає відповіді на питання: «Чим є «знак питання» – потенційним переможцем чи ймовірним невдахою?» Незрозуміло, чи можна «сильного собаку» за рахунок вкладень перетворити на «дійну корову»?);

– прибуток найчастіше грає для фірми велику роль, ніж баланс надходження грошей (мати максимальну частку ринку – не означає бути лідером з погляду прибутковості, і навпаки, багато компаній з низькою часткою ринку не є «собаками» чи «знаками питання» і в більшості випадків мають стабільні темпи росту і прибуткові).

16.2 Матриця «Привабливість галузі – конкурентна позиція»

Ще однією широко відомою матрицею аналізу портфеля бізнесу є матриця «Привабливість галузі – конкурентна позиція», розроблена консультаційною компанією МакКінзі для фірми «Дженерал Електрик» (McKinsey and Company, General Electric). Тут позиціонування СОБ ведеться в системі координат, однією з осей якої є привабливість галузі, у якій функціонує стратегічна одиниця бізнесу, іншою віссю – конкурентна позиція стратегічної одиниці бізнесу в її галузі. Розглянемо, як будується ця матриця. Для того щоб установити ступінь привабливості галузі, необхідно виконати такі дії:

1. Установлюється набір параметрів, за якими буде оцінюватися привабливість галузі (такими параметрами можуть бути інтенсивність конкуренції, прибутковість галузі, ріст галузі, її розмір тощо). Розроблювачі самі визначають, які параметри врахувати під час оцінки (табл. 16.1, стовпчик 1).

2. Далі кожному параметру надають вагу його відносної важливості (значущості) для фірми. (Для зручності проведення розрахунку ваги параметри розподіляться таким чином, щоб їхня сума дорівнювала 1) – (табл. 16.1, стовпчик 2).

3. Кожному з параметрів надається оцінка ступеня його привабливості для компанії в оцінюваній галузі. Оцінка ведеться за 5- або 10-бальною шкалою: 5 – найбільш привабливий, 1 – найменш привабливий параметр. Оцінка проводиться залежно від того, наскільки вкладена в параметрі характеристика галузі несе в собі можливості для досягнення цілей фірми (табл. 16.1, стовпчик 3).

4. Оцінка відносної значущості кожного параметра помножується на відповідну оцінку привабливості цього параметра і всі ці добутки додаються. У сумі виходить інтегральна оцінка привабливості галузі (табл. 16.1, стовпчик 4).

Максимальна оцінка привабливості галузі може бути 5, а мінімальна – 1 (чи 10 і 1 відповідно).

Далі, для того щоб оцінити конкурентну позицію СОБ у галузі, застосовується аналогічна процедура:

1. Для кожної галузі, у якій функціонує фірма, складається список ключових факторів успіху (табл. 16.2, стовпчик 1).

2. Як і в першому випадку, розроблювачі визначають відносну вагу факторів, що відбивають ступінь їхньої значущості для досягнення в галузі стійкої конкурентної позиції. Сума ваги повинна дорівнювати одиниці (табл. 16.2, стовпчик 2).

3. Для кожної СОБ визначається ступінь її конкурентної сили в галузі по кожному з ключових факторів успіху. Ступінь конкурентної сили вимірюється від 1 до 5 (або від 1 до 10).

Таблиця 16.1 – Оцінка привабливості галузі

Фактори привабливості галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості	Результат
1 Ріст	0,2	5	$0,2 \times 5 = 1$
2 Технологічна стабільність	0,5	2	$0,5 \times 2 = 1$
3 Прибутковість	0,2	1	$0,2 \times 1 = 0,2$
4 Розмір	0,1	5	$0,1 \times 5 = 0,5$
Оцінка привабливості галузі			$1 + 1 + 0,2 + 0,5 = 2,7$

4. Далі обчислюється узагальнена оцінка конкурентної позиції СОБ у її галузі. Для цього відносна вага кожного ключового фактора успіху помножується на відповідну оцінку ступеня конкурентної сили СОБ. Усі отримані добутки додаються й одержують інтегральну оцінку конкурентної позиції СОБ у її галузі.

Таблиця 16.2 – Оцінка конкурентної позиції стратегічних одиниць бізнесу у галузі

Фактори привабливості галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості	Результат
1 Дослідницький потенціал	0,3	5	$0,3 \times 5 = 1,5$
2 Витрати виробництва	0,2	2	$0,2 \times 2 = 0,4$
3 Якість продукції	0,2	3	$0,2 \times 3 = 0,6$
4 Частка ринку	0,3	1	$0,3 \times 1 = 0,3$
Оцінка конкурентної позиції			$1,5 + 0,4 + 0,6 + 0,3 = 2,8$

Після того як отримана оцінка привабливості галузі й оцінка конкурентної позиції кожної СОБ, будується матриця (рис. 16.2). Площа кола пропорційна обсягу реалізованої на ринку продукції даної галузі, а сектор усередині кола відбиває частку ринку даного господарського підрозділу (продукту). По горизонталі відкладається конкурентна позиція, а по вертикалі – привабливість галузі. Кожна з осей розбивається на три рівні частини, що характеризує ступінь привабливості галузі (висока, середня, низька) і становище конкурентної позиції (сильне, середнє, слабке).

Усередині матриці виділяється дев'ять квадрантів, що при позиціонуванні СОБ (продукту) указують на те, яке місце в стратегії фірми повинне їм приділятися в майбутньому. Стосовно тих видів бізнесу (продуктів), що потрапили в квадранти «успіх», організація повинна застосовувати стратегію розвитку й вони є найбільш сприятливими для інвестицій, тому їм явно належить майбутнє.

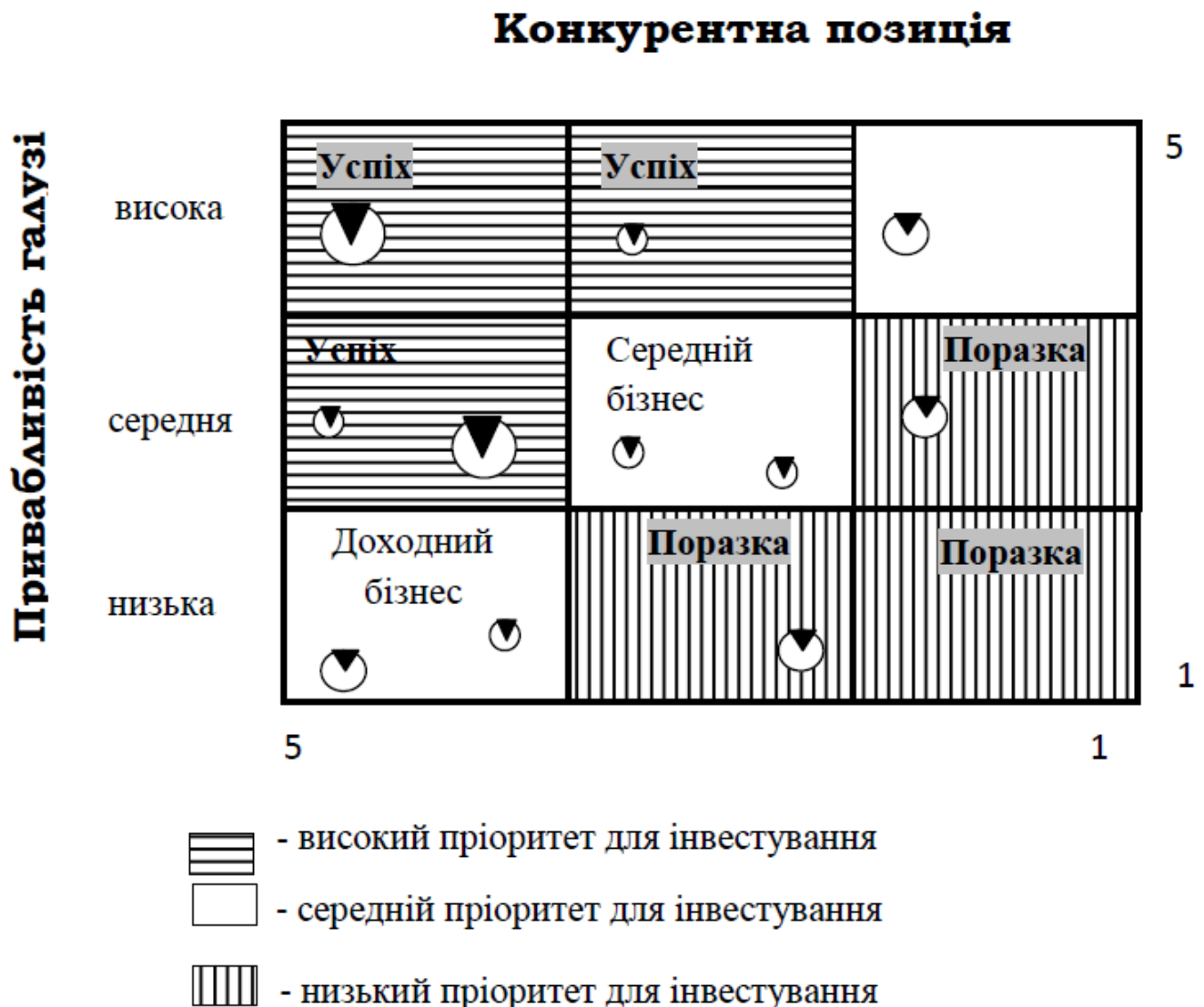


Рисунок 16.2 – Матриця GE «Привабливість галузі – конкурента позиція»

Влучення в поля розташовані по діагоналі («доходний бізнес», «середній бізнес», «знак питання») свідчить про те, що ці види бізнесу (продукту)

звичайно мають середній пріоритет. Вони гідні стабільних реінвестицій, щоб зберегти і захистити свої позиції в галузі. Однак, якщо бізнес в одній з цих кліток має незвичайно привабливу можливість, він може мати більш високий інвестиційний пріоритет й одержати сигнал для використання більш агресивного стратегічного підходу.

Відносно СОБ, що потрапили в квадранти «поразка», варто зробити висновок, що вони перебувають в дуже небажаній позиції, вимагають досить швидкого й ефективного втручання з метою запобігання можливих серйозних негативних наслідків для фірми.

Стратегії, що рекомендуються, для таких видів бізнесу – це в більшості випадків: «збір урожаю», скорочення, ліквідація в залежності від того, яка принесе найбільшу вигоду.

		Привабливість видів діяльності (бізнесу, галузі)		
		Висока	Середня	Низька
Конкурентна позиція	Сильна	<i>Зростання:</i> - пошуки шляхів лідирування; - максимізація інвестицій	<i>Вибіркове зростання:</i> - - (пошук «сегментів росту»); - контрольоване інвестування; - підтримка позиції	<i>Підтримка «граничної» позиції»:</i> - стабілізація; - пошуки готівки; інвестування в підтримку досягнутого рівня
	Середня	<i>Вибіркове зростання:</i> - оцінка потенціалу для лідирування через сегментацію; - визначення слабкостей та запобігання їм; - підтримка сильних сторін через контрольоване інвестування	<i>Стабілізація:</i> - визначення зростаючих сегментів; - вибіркове інвестування; - скорочення в окремих напрямках	<i>Скорочення напрямку (асортименту):</i> - мінімізація інвестицій («збирання врожаю»); - позиція «відмови» від підтримки (деінвестування) або плановий вихід
	Низька	<i>Стабілізація:</i> - пошуки ніш; - розгляд варіанта придбання (створення спільного підприємства); - планове скорочення	<i>Стабілізація:</i> - пошуки ніш (вибіркове інвестування); - розгляд варіанта виходу («збирання врожаю» або деінвестування)	<i>Ліквідація:</i> швидкий вихід

Рисунок 16.3 – Варіанти стандартних стратегічних рішень, що приймаються за моделлю «Дженерал-Електрик та Мак-Кінсі»

Переваги матриці GE:

1. Вводить проміжні значення між поняттями «висока – низька» та «сильна – слабка».
2. Використовує більш широкий набір стратегічно значущих змінних.
3. Матриця вказує напрямки руху ресурсів організації до видів бізнесу, що ймовірніше всього досягнуть конкурентної переваги і зможуть найкраще функціонувати.

Недоліки матриці GE:

1. Матриця GE, як і матриця БКГ, не забезпечує реальних рекомендацій щодо розробки специфічних стратегій (не дає відповідь на запитання: на яку стратегію орієнтуватися в цілому).

2. За матрицею неможливо визначити види бізнесу, що готові стати переможцями, бо їх галузі переходять у стадію початку швидкого росту.

16.3 Матриця життєвого циклу Arthur D. Little

Ця модель розроблена відомою консалтинговою фірмою Arthur D. Little. Вона розвиває ті підходи, що представлені моделями GE та BCG. Аналітики застосовують матрицю з 15 (20) кліток (залежно від мети аналізу) для того, щоб виявити сформованого переможця. У цій моделі господарські одиниці розміщено з урахуванням стадії еволюції галузі та сильних сторін в конкурентній боротьбі, як це показано на рисунку 16.4.

Конкурентна позиція

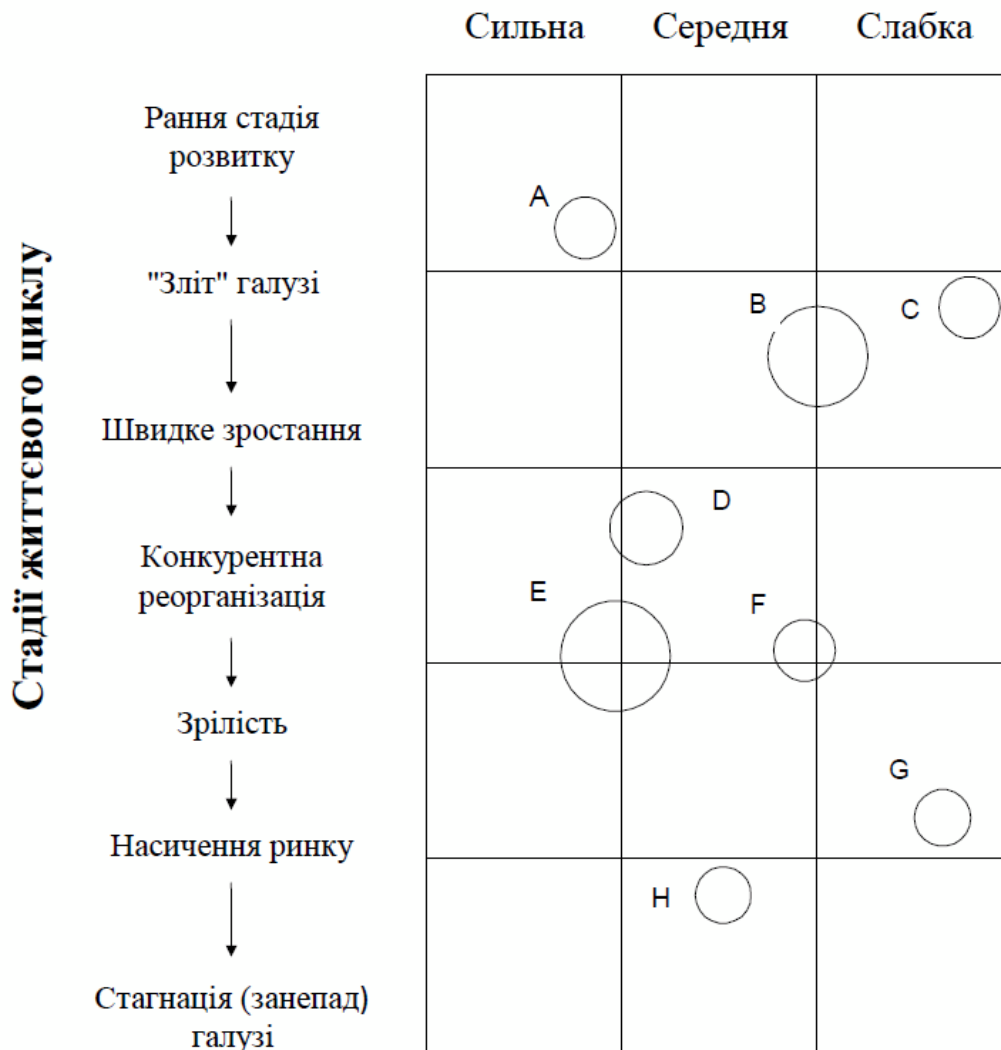


Рисунок 16.4 – Матриця життєвого циклу

При цьому кола показують розміри відповідних галузей, а частки кола означають частку підприємства на ринку. У методичному плані одержання конкретних значень показника «конкурентна позиція» (вісь X) подібне обчисленню показника «конкурентна позиція» за моделлю GE.

У розрахунку використовується до 10 змінних. Для одержання інтегральної оцінки використовують процедуру пофакторного зважування і різні експертні оцінки. Характерна риса цієї моделі – чітке виділення (вісь Y) стадій життєвого циклу чи галузі.

Отже, при аналізі і прийнятті стратегічних рішень по кожному конкретному виду діяльності, продукту, бізнесу необхідно враховувати всі значущі особливості відповідної стадії життєвого циклу.

Так, наприклад на рисунку 16.4 організацію А можна було віднести до сформованих переможців, організацію С – до потенційних невдах, організацію Е – до переможців, організацію F – до «дійних корів», а організацію G – до невдах чи «собак».

Перевага матриці життєвого циклу полягає в тому, що вона показує розподіл підприємств диверсифікованої компанії з урахуванням стадії еволюції галузей.

16.4 Матриця «Shell»-DPM

У середині 70-х рр. XX ст. з посиленням динамізму зовнішнього середовища, зокрема зростанням енергетичної кризи, традиційні методи прогнозування стратегічних позицій СГЦ втратили актуальність. У 1975 р. хімічна компанія «Шелл» розробила новий метод – «Shell-DPM» (Direct Policy Matrix), який ґрунтується на матриці «галузева привабливість-конкурентоспроможність».

Модель «Шелл-DPM» – це двовимірна матриця, яка складається з 9 квадрантів (3×3). Її параметрами є конкурентоспроможність СГЦ і галузева привабливість як загальний вимірник стану та перспектив галузі (рис. 16.5).

На перший погляд, ця модель подібна на модель «Дженерал Електрик – МакКінсі» і ґрунтується на добре відомому принципі позиціонування СГЦ, який використовувався ще в БКГ. Слід відзначити, що кожна з розглянутих матриць застосовує особливий критерій стратегічного вибору: матриця «зростання – частка ринку» базується на оцінці грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткотерміновій перспективі; матриця «привабливість – конкурентоспроможність» – на віддачі інвестицій, тобто показнику більш далекої перспективи; матриця «галузева привабливість – конкурентоспроможність» – на двох зазначених критеріях одночасно.

Другою особливістю моделі «Шелл-DPM» вважають можливість її використання в будь-якій фазі життєвого циклу підприємства, як і матриці «привабливість – конкурентоспроможність».

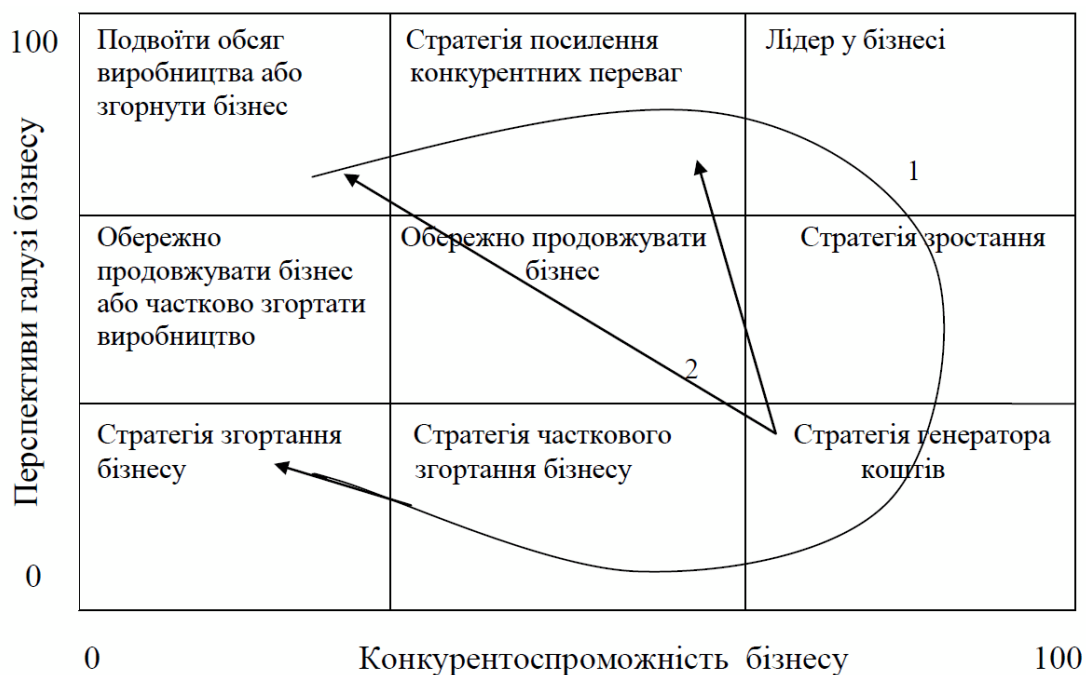


Рисунок 16.5 – Матриця спрямованої політики «Shell»-DPM

Кожний з дев'яти квадрантів матриці «галузева привабливість-конкурентоспроможність» відповідає специфічній стратегії. Вибір конкретної стратегії розвитку організації істотно залежить від цільових орієнтацій менеджера на життєвий цикл конкретного виду продукції чи грошовий потік. У першому випадку оптимальною вважають траєкторію розвитку організації, яка виражається напрямом.

При наданні переваги грошовому потоку під час вибору стратегії оптимальною вважають траєкторію 2. Грошові кошти, які отримують СГЦ – «генерування грошових коштів» та «часткового скорочення діяльності» – використовують для інвестицій у СГЦ, які розміщені в квадрантах «подвоєння обсягу виробництва» і посилення конкурентних переваг».

Таким чином, до переваг моделі «Шелл-DPM» належить: використання під час вироблення стратегії системи якісних і кількісних показників, які дають змогу побудувати єдину параметричну систему; застосування багатопараметричного підходу до побудови матриці (завдання моделі – об'єднати критерії стратегічного вибору: грошовий потік і віддача від інвестицій, підтримати баланс між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних видів СГЦ); позиціювання на матриці СГЦ, які перебувають у різних фазах ЖЦП.

Незважаючи на перелічені переваги, сфера використання моделі «Шелл» здебільшого обмежена капіталомісткими галузями промисловості (хімія, нафтопереробка, металургія). До інших недоліків цієї моделі належать відсутність критерію відбору показників; суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників; неточність результатів порівняння СГЦ, які належать до різних галузей, тому що показники враховують галузеві особливості тощо.

Тема 17 Стратегічна гнучкість та синергізм. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування

- 17.1 Принцип стратегічної гнучкості.
- 17.2 Види синергізму.
- 17.3 Трактуювання поняття «стратегічний набір».
- 17.4 Вимоги до «стратегічного набору».
- 17.5 Характеристика «стратегічного набору».
- 17.6 Склад «стратегічного набору».

17.1 Принцип стратегічної гнучкості

Після того як визначений набір СЗГ, збалансований по фазах життєвого циклу, необхідно досліджувати його стійкість до потенційних стратегічних несподіванок, а також виявити стратегію взаємодії між СЗГ. У зв'язку з цим розглянемо два принципи: стратегічної гнучкості і синергізму.

Принцип стратегічної гнучкості – це здатність фірми до ефективного варіювання цілями, що забезпечують своєчасну й ефективну зміну набору СЗГ і проведеної у відношенні тих або інших СЗГ товарної, цінової й інвестиційної політики.

Принцип стратегічної гнучкості заснований на конгломератній побудові СЗГ, що залежать від різних технологій, вимагають різнорідних економічних, соціальних, політичних і культурних умов. Ця зміна повинна базуватися на прогнозуванні стратегічних несподіванок як сприятливого, так і несприятливого характеру.

Припустимо, компанія працює в чотирьох СЗГ: СЗГ-1, СЗГ-2, СЗГ-3, СЗГ-4. Причому СЗГ-2 здатна забезпечити 50 % потенційної місткості ринку і відповідно значну масу прибутку компанії. Якщо в ній виникнуть несприятливі стратегічні несподіванки (посилиться державне регулювання, зміниться політична обстановка), то втрати фірми будуть істотними.

Тому, незважаючи на те, що СЗГ-2 знаходиться у фазі росту і має перспективу перейти у фазу зрілості, доцільно продовжити дослідження ринку з метою пошуку нових СЗГ, що менше піддаються ризику.

Шляхом постійного відстеження (сканування) ринку і випереджальної зміни набору СЗГ (його диверсифікованості) фірма може забезпечити стратегічну гнучкість, тобто незалежність ні від однієї СЗГ із погляду її впливу на можливість виживання фірми.

Однак необхідно відзначити, що стратегічна і внутрішня гнучкість фірми суперечать одна одній. Наскільки фірма диверсифікує свою зовнішню сферу, настільки ж знижується можливість переключення її внутрішніх ресурсів, що приводить до зниження ефективності функціонування виробничої системи. Дозволити це протиріччя можна за допомогою синергізму.

17.2 Види синергізму

У загальному розумінні **синергізм** – це посилення зв'язку між елементами системи. В економічних системах ефект синергізму часто називають ефектом

« $2 + 2 = 5$ », оскільки доходи від спільного використання ресурсів перевищують суму доходів від використання тих же ресурсів по окремоті.

На практиці в більшості компаній існує ефект масштабу, що полягає в тім, що велике виробництво з визначеним обсягом продажу має більш низькі витрати, чим декілька дрібних, що мають у сукупності той же обсяг продажів.

Основне **джерело синергізму** – використання одних і тих самих виробничих потужностей і видів ресурсів виробничої системи, а також створення для всіх СЗГ єдиної виробничої і соціальної інфраструктури.

Виокремлюють такі **види синергізму**:

1. **Синергізм продажів.** Для декількох товарів використовуються одні і ті ж самі канали розподілу; управління процесом продажів відбувається з єдиного центру або використовуються одні складські приміщення. Якщо весь асортимент продукції складається з взаємозалежних товарів, то вони реалізуються спільно, що підвищує ефективність роботи торговельного персоналу. Загальна реклама, стимулювання збуту, добра репутація – все це здатне привести до збільшення доходу, отриманого на одиницю вкладених витрат.

2. **Оперативний синергізм** – результат більш ефективного використання основних засобів і персоналу, розподілу накладних витрат, спільного проведення навчання, крупних закупівель.

3. **Інвестиційний синергізм** виявляється внаслідок сумісного використання у всіх СЗГ виробничих потужностей, загальних запасів сировини, переносу досліджень і розробок з одного продукту на інший, загальної технологічної бази, спільної обробки виробів, використання того ж самого устаткування.

4. **Синергізм менеджменту** прямо не пов'язаний з його джерелами, однак здатний вплинути на ефективність функціонування фірми в цілому. Наведемо наступний приклад.

Відомо, що в різних галузях промисловості перед менеджерами виникають різноманітні стратегічні й оперативні проблеми. Якщо при вході в нову галузь керівництво фірми бачить, що виникаючі проблеми багато в чому схожі на ті, що зустрічалися раніш, воно має добрі шанси ефективно управляти новими проблемами і процесами. У даному випадку кожне поліпшення у керівництві позитивно позначиться на діяльності всієї компанії, тому ефект синергізму буде значним. Навпаки, якщо проблема в новій галузі є новою і незнайомою, позитивний ефект синергізму, на думку І. Ансофа, не тільки буде низьким, але і може виникнути загроза негативного ефекту рішення керівництва. Особливо це стосується галузей застосування високих технологій.

Способи вимірювання синергетичного ефекту:

- оцінка скорочення витрат у випадку спільного ведення операцій при даному рівні доходу;
- оцінка збільшення прибутку при даному рівні інвестицій.

Найважливіший принцип стратегічного менеджменту: чим вище очікувана нестабільність зовнішнього середовища, чим більш жорстка конкуренція в обраних СЗГ, тим більшого значення набуває використання концепції синергізму для забезпечення виживаності фірми.

17.3 Тракткування поняття «стратегічний набір»

Сучасне підприємство, щоб вижити в умовах ринкових відносин, змушене займатися багатоплановою діяльністю. Ця обставина вимагає мати в наявності деякий перелік взаємопов'язаних стратегій, котрі, по суті, і являють собою так званий «стратегічний набір». Відповідно до зазначеного треба навести трактування цього поняття.

«Стратегічний набір» – система стратегій різного типу, що формулюються й розробляються підприємством на визначений відрізок часу з урахуванням специфіки функціонування та розвитку цього підприємства для досягнення поставлених цілей.

Наявність у формулюванні «стратегічного набору» такої категорії, як час, указує на одну з найважливіших характеристик останнього – реактивність. Звідси випливає, що саме «стратегічний набір» є конкретним адаптером до динамічного ринкового середовища, до нових ситуацій і несподіванок, котрі постійно виникають. Спрощена геометрична модель такого роду адаптера виглядає в такий спосіб.

Уявімо кожне завдання, що виникло на полігоні діяльності підприємства, вектором у деякому багатомірному просторі (рис. 17.1).

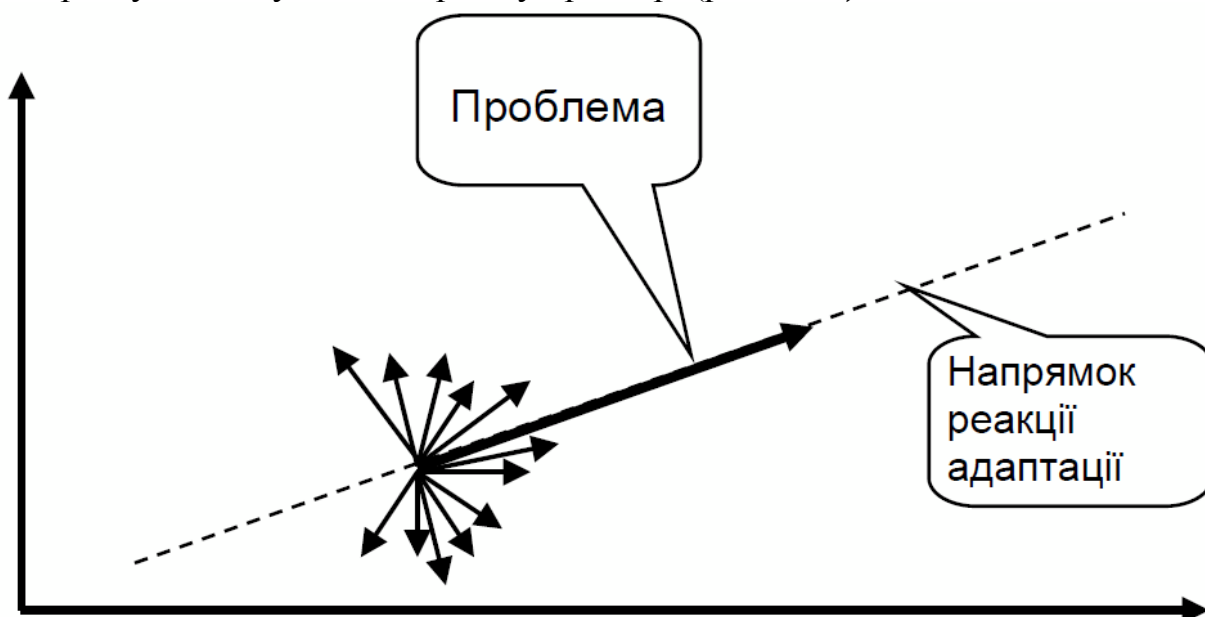


Рисунок 17.1 – Спрощена модель «стратегічного набору» як адаптера до ринкового середовища

Тоді всі схожі або, як ще кажуть, родинні завдання, що входять до однієї групи, утворять «пучок» векторів, який, природно, матиме особливу властивість: зміна одного з отриманих векторів у визначеній мірі позначатиметься на величині інших.

Для позначеного пучка векторів знайдемо сумарний вектор, величина і напрямок якого визначатиметься усіма завданнями групи. Цей вектор і будемо вважати проблемою, що виникла.

З рисунка 17.1 видно, як безліч завдань замінюється значущою проблемою, для вирішення якої й формується «стратегічний набір».

17.4 Вимоги до «стратегічного набору»

Така властивість «стратегічного набору», як реактивність (від лат. *activus* – діяльний: здатний відповідати на вплив ззовні; здатність до реакції), формулює певні вимоги до останнього. Вони виражаються в такому:

1. Гнучкість і динамізм «стратегічного набору» щодо ступеня змін внутрішнього і зовнішнього середовища.
2. Надійність «стратегічного набору» у змісті його раціонально-достатньої необхідності. (Проблема. Напрямок реакції адаптації).
3. «Стратегічний набір» повинен виступати балансом основної господарсько-фінансової діяльності підприємства.
4. «Стратегічний набір» повинен виступати регулятором економічної безпеки підприємства.
5. Суворі ієрархічність «стратегічного набору» в плані його використання в конкретних ситуаціях та в плані його формулювання.
6. Чіткість змісту «стратегічного набору».
7. Розуміння спрямованості дії «стратегічного набору».
8. Можливість коригування «стратегічного набору» в нетривалий період.

Відносно останньої вимоги варто вказати на схему коригування «стратегічного набору» підприємства за допомогою системно-ситуаційного аналізу (ССА) внутрішнього, проміжного та зовнішнього середовища. Нині ця схема успішно застосовується менеджерами у практиці управління підприємством, фірмою, компанією.

17.5 Характеристика «стратегічного набору»

«Стратегічний набір» можна охарактеризувати як орієнтир значущих характеристик та особливостей окремих (конкретних) підприємств, фірм, компаній. А це означає, що «стратегічний набір» «описує» ті особливості та специфіку організації, які є значущими тільки для неї та її діяльності. З цього випливає, що однакових «стратегічних наборів» для підприємств не існує, так само, як не існує й однакових стратегій. Це, у першу чергу, зумовлено такими чинниками:

- а) умовами функціонування підприємств на визначених сегментах ринку;
- б) ступенем відповідності внутрішнього середовища до зовнішнього оточення;
- в) якісними показниками керівного складу;
- г) іміджем підприємства та його торговельної марки і т. ін.

Тому виграшним, «переможним», буде той «стратегічний набір», котрий відбиває досягнутий рівень розвитку підприємства, особливості та умови його подальшого руху стосовно обраних стратегій.

«Стратегічний набір» формується відповідно до наявного потенціалу підприємства, а також його можливостей щодо забезпечення конкурентоспроможного рівня своєї продукції на ринку, тобто гарантованого досягнення стратегічних цілей у конкретний термін.

17.6 Склад «стратегічного набору»

«Стратегічний набір» підприємства складається з таких стратегій:

- загальної для всього підприємства, фірми, компанії;
- загальних конкурентних за окремими бізнес-напрямами чи сферами діяльності;
- для кожної з функціональних підсистем (підрозділів, служб) підприємства – функціональних стратегій;
- ресурсних для забезпечення досягнення стратегічних цілей загального, функціонального та продуктово-товарного напрямів.

Умовою цього є обов'язкове залучення всіх фахівців, що знаходяться на тих рівнях (у підрозділах, службах), які розвиватимуться на основі відібраних стратегій. Саме в такій постановці питання забезпечується найбільша ефективність координації різних стратегій «стратегічного набору» в досягненні поставлених цілей.

Для кращого розуміння складу «стратегічного набору» підприємства, фірми або компанії розгляньмо такий на прикладі компанії McDonald's.

Стисла характеристика компанії. У 1993 р. McDonald's був лідером серед підприємств громадського харчування на світовому ринку, маючи відому торговельну марку і широку мережу ресторанів із сукупним продажем у 22 млрд дол. США. Дві третини з 13 тис. ресторанів працювали на умовах франчайзингу під керівництвом 3 750 власників / операторів в усьому світі. Продажі зростали в середньому на 8 % у США і на 20 % поза межами Америки протягом останніх 10 років.

Розробки компанії в галузі виробництва якісного харчування, технологічного устаткування, маркетингових і навчальних програм, систем управління й постачання стали стандартами галузі в усьому світі. Стратегічними пріоритетами компанії були: постійне зростання, забезпечення надзвичайної уваги клієнтів, підтримка репутації вмілого та якісного виробника, великий обсяг виробництва і просування торговельної марки McDonald's на світовому ринку.

«Стратегічний набір» компанії McDonald's у більшому ступені на зазначений період складався в основному з восьми стратегій. Наведемо їхню стислу характеристику:

1. Стратегія зростання: створення й відкриття додаткових ресторанів щороку як на території США, так і поза її межами; масове залучення клієнтів за рахунок різних нововведень, у тому числі завдяки низьким цінам, спеціалізації меню та ін.

2. Стратегія франчайзингу: здійснення суворого добору в наданні франшиз.

3. Стратегія будівництва і розміщення ресторанів:

- розміщувати ресторани тільки на зручній для відвідувачів території, яка, поза тим, здатна забезпечити довгострокове потенційне зростання обсягів продажу;

- скорочувати вартість землі та будівництва за рахунок використання високоефективних будівельних технологій і рішень, великих закупівель устаткування і матеріалів, використовуючи свою систему функціонування на світовому ринку;

- використовувати стандартні проектні рішення, які дозволяють спорудити привабливі зсередини і ззовні конструкції споруд і будівель та які забезпечуватимуть вільне паркування та створення ігрових майданчиків для дітей.

4. Асортиментна стратегія:

- пропонувати обмежений набір страв;

- розширювати продуктовий ряд за рахунок нових категорій «швидких» страв (курчата, мексиканська кухня, піца і т. ін.), а також включати більше позицій у меню для клієнтів, що піклуються про своє здоров'я (тут мається на увазі екологічно чиста їжа, знежирена, зі зниженим вмістом шкідливих для людини речовин і т. ін.);

- здійснювати серйозну перевірку компонентів продукції з метою забезпечення високої якості й достатньої привабливості для клієнта до запуску нових товарів у масове виробництво.

5. Виробнича стратегія:

- встановлювати суворі стандарти стосовно товару, що безпосередньо пов'язано з технологією виробництва і роботою ресторану (особливо, що стосується приготування страв, чистоти приміщень); здійснювати дружелюбне й чесне касове обслуговування клієнтів; будувати свої відносини з постачальниками на взаємовигідній виробничій основі, щоб бути впевненими в постачанні продуктів найвищої якості;

- розробляти устаткування й виробничі системи, які б дозволяли поліпшити можливість обслуговування гарячими та добре провареними стравами, швидше та з більшою акуратністю.

6. Стратегія просування товарів:

- зміцнювати імідж компанії в галузях якості, обслуговування, екологічної чистоти та взаємної користі для клієнтів, використовуючи засоби

масової інформації для реклами і стимулювання системи збуту на основі виплати винагород у вигляді відсотків від річних обсягів продажу кожного з ресторанів;

- продовжувати використовувати розумні ціни й додаткові вигоди для забезпечення постійного потоку клієнтів;

- використовувати ім'я Рональд Макдональдс для створення більш привабливого образу серед дітей і приставки Мак для посилення зв'язку позицій меню і компанії McDonald's.

7. Стратегія добору і підготовки персоналу:

- пропонувати персоналу справедливі та недискримінаційні в кожному підприємстві ставки заробітної плати; навчати мистецтву працювати; заохочувати як індивідуальну роботу, так і роботу в команді; пропонувати можливість службового зростання;

- наймати на роботу службовців, що мають гарні виробничі навички і чесність, проводити навчання їх прийомом роботи, які будуть тільки на користь клієнтам;

- забезпечувати ретельну підготовку персоналу, щоб максимально задовольняти вимоги клієнтів і розширювати бізнес у сфері швидкого приготування їжі за рахунок франчайзингу; підготовку управителів ресторанами та їхніх помічників.

8. Соціальна стратегія:

- розробляти в соціальній сфері підтримувальні освітні програми для студентів, що працюють;

- враховувати різноманітні мотиви виконавців для роботи в мережі ресторанів компанії;

- надавати франшизи неповнолітнім;

- забезпечувати клієнтів корисною інформацією про товари компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія / Л. Д. Завідна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 600 с.
2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
3. Мендела І. Я. Стратегічний маркетинг : навчально-методичний посібник / І. Я. Мендела. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. – 102 с.

Навчальне видання

КОЛОНТАЄВСЬКИЙ Олег Петрович

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНОГО
І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
всіх форм навчання
зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа)*

Відповідальний за випуск *Л. В. Оболенцева*
За авторською редакцією
Комп'ютерне верстання *О. П. Колонтаєвський*

План 2022, поз. 184Л

Підп. до друку 12.10.2022. Формат 60 × 84/16.
Електронне видання. Ум. друк. арк. 8,5

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: office@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.