

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни
«Бізнес-стратегії в готельно-ресторанному господарстві»
для здобувачів вищої освіти
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

Запоріжжя

2021

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Бізнес-стратегії в готельно-ресторанному господарстві» для здобувачів вищої освіти спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа», освітня програма «Готельно-ресторанна справа», ОС «Бакалавр» / Ю.С. Синиця. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. – 52 с.

Укладач: Ю.С. Синиця, к.е.н, доцент кафедри

Рецензент: В.М. Зайцева, к.п.н., професор, завідувач кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Відповідальний за випуск: Ю.С. Синиця

Затверджено
на засіданні кафедри
«Туристського, ресторанного
та готельного бізнесу»
Протокол № 1 від 01.09.2021

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Стратегія бізнесу: поняття, еволюція концепції	6
Тема 2. Стратегічний контекст готельно-ресторанного господарства України	11
Тема 3. Оцінка факторів зовнішнього середовища підприємства готельно-ресторанної справи	17
Тема 4. Аналіз внутрішнього середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу	20
Тема 5. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства	23
Тема 6. Конкурентні стратегії підприємства	32
Тема 7. Функціональні стратегії підприємства	41
Рекомендована література	51

ВСТУП

Вивчення дисципліни «Бізнес-стратегії в готельно-ресторанному господарстві» спрямовано на ознайомлення з теоретичними засадами, інструментарієм та методами розроблення й реалізації стратегій підприємств готельно-ресторанної галузі.

Мета вивчення навчальної дисципліни: формування у студентів системи знань про сутність та види стратегій бізнесу, стратегічний аналіз і розробку системи цілей; набуття навичок обґрунтування стратегічних альтернатив та вибору моделі стратегії готельного або ресторанного підприємства, її реалізації та контролю.

Завдання вивчення дисципліни:

Методичні – викласти теоретичні основи та актуальні проблеми сучасних стратегій готельно-ресторанного бізнесу.

Пізнавальні – сформувані уявлення про бізнес-стратегії.

Практичні – ознайомити студентів із технологіями інжинірингу та реінжинірингу бізнес-процесів, навичкам прийняття стратегічних рішень.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен отримати:

Загальні компетенції:

- Здатність до застосовування загальнонаукових та фундаментальних знань, розуміння предметної області і професії.
- Здатність генерувати ініціативність та дух підприємництва.
- Здатність до формування світогляду, розуміння принципів розвитку суспільства.
- Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

Спеціальні компетенції:

- Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій, використовувати міждисциплінарні дослідження аналізу стану розвитку глобальних та локальних ринків готельних та ресторанних послуг для розв'язання складних задач розвитку готельного і ресторанного бізнесу.
- Здатність планувати та здійснювати ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу.
- Здатність координувати та регулювати взаємовідносини з партнерами та споживачами.
- Здатність до підприємницької діяльності.
- Здатність розробляти антикризові програми корпорацій, готельних та ресторанних мереж, суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

Результати навчання:

- Розробляти і приймати ефективні рішення з питань розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики, забезпечувати їх реалізацію, аналізувати і порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та імовірні наслідки їх впливу.

- Оцінювати нові ринкові можливості, формулювати бізнес-ідеї та розробляти маркетингові заходи з за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних досліджень.
- Ініціювати, розробляти та управляти проектами розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу із врахуванням інформаційного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.
- Здійснювати дослідження та/або провадити інноваційну діяльність з метою отримання нових знань та створення нових технологій та видів послуг (продукції) в сфері готельно-ресторанного бізнесу та в ширших мультидисциплінарних контекстах.

Тема 1. Стратегія бізнесу: поняття, еволюція, концепції

1. Еволюція концепції стратегії підприємства.
2. Сутність бізнес-стратегії та основні її компоненти.
3. Види стратегій.

1. Еволюція концепції стратегії підприємства.

Швидкі зміни розвитку підприємства, що пов'язані з появою нових технологій, глобалізацією діяльності, посиленням конкуренції на ринках готової продукції та ресурсів обумовлюють необхідність його пристосування до змін оточуючого середовища, прогнозування своїх дій і розробки стратегії на майбутнє.

Стратегія підприємства розробляється в процесі здійснення механізму стратегічного управління. Еволюція систем управління підприємством проходила паралельно із змінами умов діяльності підприємств, підвищенням рівня нестабільності зовнішнього середовища. Таким чином, з часом система стратегічного управління підприємством все більш ускладнювалася і змінювався зміст стратегії підприємства.

Перші трактування стратегії підприємства базувались на концепції детермінованого планування функціонування та розвитку підприємства в стабільному середовищі і розглядали стратегію як певний результат (мету) і конкретний, регламентований, чітко розписаний план-алгоритм (інструкцію) його досягнення. Ця концепція стратегії передбачала розробку системи цілей, що характеризують результати виробничо-господарської діяльності фірми, які необхідно було досягти протягом тривалого проміжку часу. Після розробки системи цілей складався план конкретних заходів, послідовна реалізація якого повинна була забезпечити виконання окреслених цілей.

Стратегічне управління підприємством за такої концепції стратегії було зорієнтоване на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації шляхом розробки відповідних детермінованих, негнучких деталізованих планів-стратегій за умови стабільності зовнішнього і внутрішнього середовища і одержало назву управління розвитком підприємства «за відхиленнями».

Наступним кроком в еволюції стратегії підприємства стало застосування її в якості сукупності прийомів і методів забезпечення розвитку підприємства «від досягнутого». На відміну від попереднього, цей тип трактування стратегії передбачав застосування елементів аналізу і контролю не тільки внутрішніх, але й зовнішніх чинників підприємства, які по різному впливають на його діяльність. Вплив одних чинників сприяє розвитку підприємства, а дія інших стає перешкодою у досягненні стратегічних цілей.

Стратегічне управління «від досягнутого» відрізняється від управління «за відхиленнями» наявністю елементів передбачення майбутнього. Саме на цьому етапі функцію стратегії підприємства почали трактувати як комплексну і розподіляти на підфункції: цілевстановлення, прогнозування, моделювання та програмування.

Пошук альтернативних шляхів досягнення глобальних цілей підприємства створив передумови переходу до нової концепції стратегії і трактування її як процесу адаптації до змін в зовнішньому середовищі. Нова концепція стратегії виключає детермінізм у зовнішньому середовищі, а сама стратегія передбачає адаптивну свободу, альтернативність економічного вибору учасників господарської діяльності з врахуванням ситуації, яка постійно змінюється, і створює можливість передбачення майбутніх змін та підготовки до них. В такій концепції стратегії змінюється і сама концепція розвитку підприємства, яка охоплює усі сторони його розвитку, має комплексний характер. Стратегія розроблюється у формі структурованих планових документів, в яких певним чином пов'язуються потреби зростання одних видів бізнесу підприємства і скорочення інших.

На наступному етапі еволюції концепції стратегії підприємства стратегію починають ототожнювати з процесом організації, адаптації, підтримки та довгострокового спрямування бізнесу підприємства.

Стратегія як процес торкається впливу підприємства як на зовнішні, так і на внутрішні чинники. Дії підприємства стосовно зовнішніх чинників зводяться головним чином до дослідження їхнього існуючого та прогнозованого стану і визначення тих, зміни яких фірма може контролювати.

Ключовими завданнями стратегії за такого підходу є:

- визначення чинників зовнішнього середовища підприємства, які воно може змінити в сприятливому для себе напрямку;
- виявлення внутрішніх чинників, які необхідно змінити для ефективного пристосування до тих коливань чинників зовнішнього середовища, що підприємство не в змозі контролювати.

Таким чином, стратегія розуміється як постійна зміна підприємства або регулярна його адаптація до можливих (необхідних) змін в середовищі на шляху до досягнення мети.

Останній етап еволюції концепції стратегії підприємства припадає на сучасний період, який характеризується сповільненням економічного зростання, посиленням кон'юнктурної нестабільності, високим рівнем динаміки цін на ринках, в галузях і в технологіях під впливом інформаційних технологій, непередбачуваністю ринку, посиленням конкуренції, глобалізацією економіки тощо.

Сучасна модель стратегії – це модель адаптивної поведінки для забезпечення ефективного функціонування і досягнення довгострокових цілей-орієнтирів організації. На думку деяких учених, в останні роки стратегічне управління дедалі більше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави твердити про його трансформацію у систему стратегічного підприємництва.

Новий підхід до стратегічного управління передбачає такі процедури і механізми: перехід від політики диверсифікації до політики маніпулювання набором профільних видів діяльності; створення незалежних господарських одиниць (бізнес-центрів) в межах фірми, які самостійно визначають і незалежно здійснюють в межах узгоджених умов стратегію децентралізації повноважень і

відповідальності, з одного боку, та високий рівень згуртованості незалежних підрозділів фірми, з іншого; запровадження контрактної системи в оформленні відносин між підрозділами, службами, керівництвом на усіх напрямках.

2. Сутність бізнес-стратегії та основні її компоненти.

Поняття «стратегія» увійшло до управлінських термінів у 50-х рр. XX ст., коли проблема своєчасної реакції на раптові зміни у зовнішньому середовищі набула важливого значення. Спочатку це поняття було незрозумілим. Словники не допомагали, бо наслідували застарілі традиції, коли слово «стратегія» застосовувалось виключно у військовій практиці і визначалось як «наука та мистецтво розгорнення військ до бою». В ті часи багато керівників компаній та вчених ставили під сумнів корисність нового поняття: на їх очах протягом півсторіччя американська економіка чудово розвивалася в умовах відсутності будь-яких «стратегій».

В теорії менеджменту термін «стратегія» трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації.

Визначення стратегії дається вченими у багатьох варіантах. Наприклад, Генрі Мінцберг зробив висновок, що стратегія – це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки. Він визначає стратегію як комбінацію п'яти “П”:

- стратегія - план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогодишнього у майбутнє;
- стратегія - принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки;
- стратегія - позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів;
- стратегія - перспектива, або за Пітером Друкером це «теорія бізнесу даної організації»;
- стратегія - прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента.

Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Стратегію відрізняють довгостроковість та впровадження інновацій (нововведень). Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності фірми – забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Бізнес (ділова) стратегія – це стратегія бізнес-одиниць, що визначає напрямок дій на забезпечення конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності організації.

Ділова (бізнес-) стратегія визначає шляхи досягнення підприємством бажаного результату (стабілізації (обмеженого зростання), зростання, скорочення) в конкретному бізнесі чи секторі бізнесу, в конкретному продуктово-ринковому сегменті.

Фактично, бізнес-стратегія (синоніми - ділова стратегія, стратегія бізнесу) - це план управління окремою сферою бізнес-діяльності фірми, що ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Вона (бізнес-стратегія) визначає як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції в конкретному бізнесі, в конкретно визначеній СЗГ підприємства.

Основні компоненти розробки ділової стратегії:

1. Стратегічні завдання.
2. Розміщення ресурсів.
3. Стратегічні зусилля.
4. Цілі відносно споживачів.
5. Цілі відносно конкурентів.
6. Створення конкурентних переваг.

Стратегічні завдання самостійних підрозділів фірми є частиною загальнокорпоративного процесу планування. Завдання, що потребують вирішення на рівні окремих СБО (стратегія бізнес одиниць), можуть бути різними: ріст, збереження існуючого положення, використання як джерело доходу, вилучення раніше вкладених коштів, створення нового бізнесу.

Розміщення ресурсів як елемент бізнес-стратегії є актуальним, якщо СБО має справу з певним числом товарів і ринків. Даний підхід з урахуванням масштабів діяльності копіює процес розміщення ресурсів на загальнокорпоративному рівні. Для оптимального розподілу ресурсів усередині СБО є необхідним аналіз й оцінка привабливості ринків (ринкових сегментів, ніш) і конкурентної позиції.

Стратегічні зусилля багато в чому визначаються стратегічними завданнями. Можна виділити два альтернативних напрямки розвитку СБО стосовно до існуючої продукції. Це збільшення обсягу продажів або підвищення ефективності виробництва й реалізації продукції. При насиченні ринку звичайно орієнтація на ріст продажів переходить у стратегію підвищення ефективності виробництва. У міру зниження перспектив росту завданням стратегічного менеджменту стає пошук нових видів продукції й нових ринків для підтримки темпів розвитку бізнесу.

Цілі відносно споживачів – правильно вибрати цільову групу споживачів і задовольнити їхні потреби краще, ніж це роблять конкуренти. Із цією метою проводиться сегментація ринку, що дозволяє виділити цільові групи споживачів. При аналізі цільової групи споживачів треба в першу чергу виділити їхні головні проблеми або незадоволені потреби. Кожен виділений «дефіцит» може стати фактором успіху, якщо вирішувати дану проблему краще, ніж конкурент.

Цілі відносно конкурентів формулюються на основі аналізу конкуренції, у процесі якого визначаються конкуренти, їхні цілі, сильні й слабкі сторони конкурентів, розробляється конкурентна стратегія й модель поведінки на стратегію конкурентів. Конкурентів умовно можна розділити на чотири групи: прямі конкуренти (фірми, які пропонують аналогічні товари і послуги, одним і тим же самим групам покупців), непрямі (фірми, які пропонують різну продукцію одній і тій ж категорії споживачів), товарні (фірми, які пропонують

однакову продукцію різним групам споживачів), неявні (фірми різного профілю).

Створення конкурентної переваги – це останній елемент розробки стратегії СБО, що передбачає відповідь на основне питання бізнес-стратегії: як досягти переваги перед прямими конкурентами усередині стратегічної групи?

Алгоритм розробки бізнес-стратегії наступний:

1. на основі цілей та сформульованої загальної стратегії корпорації (для мультибізнесової компанії) визначаються і формулюються місія і цілі стратегічних бізнес-одиниць (синоніми-самостійного підрозділу, стратегічного господарського центру, окремого виду діяльності, підрозділу бізнесу підприємства);

2. проводиться аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей СГЦ (бізнес-одиниць, стратегічних господарських підрозділів) підприємства;

3. здійснюється узагальнююча оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-одиниць підприємства, уточнюють їх (за ними) стратегічні цілі та визначають чи уточнюють можливі (альтернативні) способи їх досягнення, тобто відбувається перегляд стратегічних альтернатив, які можна реалізовувати щодо певного бізнесу підприємства (СГЦ, бізнес-одиниці, виду діяльності);

4. здійснюється вибір стратегії СГЦ (стратегії бізнес-одиниці, стратегії бізнесу чи бізнес-стратегії) підприємства, тобто прийняття конкретних рішень щодо того як розвивати даний бізнес підприємства в цілому та його окремі сектори (напрями) і продукти (конкретні види товарів, послуг чи робіт), яке місце займати на ринку, як протидіяти конкурентам тощо;

5. сформована на бізнес-рівні стратегія (стратегія окремих самостійних господарських підрозділів, бізнес-стратегія) виступає метою і. відтак, забезпечується, а отже, і закінчується розробкою функціональних стратегій (з маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу, досліджень та розробок тощо).

3. Види стратегій.

Класифікація стратегій:

1. *Залежно від рівня управління*, на якому розробляються стратегії, розрізняють: корпоративну; ділову; функціональну; ресурсну; оперативну стратегії.

2. *За стадією життєвого циклу* розрізняють: стратегії зростання; стратегії стабілізації; стратегії скорочення; стратегії реструктуризації.

3. *За характером поведінки на ринку* розрізняють: активну; пасивну стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- 1) Диверсифікацією (постійним розширенням діяльності підприємства).
- 2) Технологічною орієнтацією (підприємство розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку).
- 3) Наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- 1) Концентрацією діяльності підприємства на визначеній сфері.
- 2) Ринковою орієнтацією (підприємство спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити).
- 3) Оборonoю (підприємство захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Види бізнес-стратегій:

1) **Стратегія цінових знижок.** Компанія, що прагне вийти на лідерські позиції, може встановлювати більш низькі ціни у порівнянні із цінами на аналогічну продукцію домінуючої компанії. Успіх стратегії припускає виконання трьох умов: претендент повинен переконати покупців у тому, що товари й послуги, які він пропонує не поступаються по якості аналогічним продуктам і послугам лідера; покупці усвідомлюють цінові розходження товарів; лідер ринку втримує ціни на тому ж рівні, не реагуючи на дії конкурента.

2) **Стратегія здешевлення товарів.** Претендент має можливість запропонувати продукцію середньої або низької якості по більш низькій ціні.

3) **Стратегія престижних товарів.** Претендент на лідерство пропонує більше якісну продукцію за цінами більш високими, в порівнянні з домінуючою компанією.

4) **Стратегія товарного розширення.** Претендент атакує лідера, пропонуючи покупцям широкий вибір продуктів.

5) **Стратегія інновацій.** Претендент може постійно пропонувати ринку нові види товарів.

6) **Стратегія підвищення рівня обслуговування.** Претендент пропонує клієнтам нові або більш якісні послуги.

7) **Стратегія інновацій у розподілі.** Претендент повинен створювати нові канали розподілу продукції.

8) **Стратегія зниження витрат виробництва.** Претендент повинен прагнути до зниження виробничих витрат, збільшення ефективності закупівель, скорочення витрат на робочу силу.

9) **Інтенсивна реклама.** Деякі претенденти атакують лідера, збільшуючи свої витрати на рекламу й просування товарів. Така стратегія виправдана лише в тих випадках, коли компанія пропонує дійсно конкурентоздатний продукт.

Тема 2. Стратегічний контекст готельно-ресторанного господарства України

1. Аналіз розвитку готельно-ресторанного бізнесу України.
2. Основні проблеми в розвитку ГРС в сучасних умовах.
3. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах COVID.

1. Аналіз розвитку готельно-ресторанного бізнесу України

Готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою сфери послуг, що пов'язаний з господарською діяльністю спеціалізованих підприємств, які

пропонують на комерційній основі власні послуги із забезпечення клієнтів *послугами з розміщення та харчування*.

Значення та роль готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах для розвитку регіональної економіки, задоволення запитів особистості, взаємозбагачення соціальних зв'язків між країнами переоцінити надто тяжко. Індустрія гостинності займає важливе місце в економіці більшості країн. Її розвиток надає великий ринок робочих місць. В ХХІ ст. готельно-ресторанний бізнес перетворився в одне з найбільш значимих соціальних явищ. Видатки населення на харчування і туристичні послуги в ряді країн займають лідируючі позиції в загальному об'ємі видатків. У сфері виїзного та внутрішнього туризму готельний та ресторанний сервіс включає в себе цілий комплекс послуг для туристів і є ключовим фактором, що визначає перспективи розвитку туризму в будь-якій країні світу. Саме розвиток індустрії гостинності робить потужною економіку та конкурентоспроможною країну у світовій системі туристичного бізнесу.

Динаміка статистичних показників за останні 7 років відповідала позитивному вектору розвитку та змін як у сфері туризму в цілому, так і у розрізі основних підгалузей. Аналізуючи кількість суб'єктів, що здійснюють економічну діяльність у сфері готельно-ресторанного бізнесу, слід відмітити, що спостерігаються тенденції зростання кількості закладів організації харчування (рис. 1).



Рис. 1. Динаміка кількості суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу

Станом на кінець 2019 р. у сфері організації харчування діяло 60851 суб'єктів бізнесу, що на 52% більше, ніж у 2010 р. і на 13% вище показника попереднього періоду. Понад 90% суб'єктів галузі є представниками малого підприємництва.

Що стосується готельного бізнесу, то за даними офіційної статистики можна зробити висновок про відносну стабільність чисельності суб'єктів господарювання цієї сфери за період 2013–2019 рр. Водночас певні зміни відбулися у структурі підприємств галузі за розмірами суб'єктів

господарювання. Так, у 2019 р. питома вага представників малого підприємництва в галузі складала 78,1%, що на 10% менше, ніж у 2010 р. і на 2%, ніж у 2018 р. Це свідчить про те, що спостерігаються процеси укрупнення бізнесу, створення мереж готельних закладів і проникнення на ринок міжнародних готельних корпорацій.

Наведені тенденції свідчать, що в Україні до 2020 р. сектор готельно-ресторанного бізнесу розвивався достатньо швидкими темпами та демонстрував широкі перспективи до подальшого розвитку. Це підтверджується також динамікою економічних показників підприємств досліджуваної сфери (табл. 1).

За період 2013–2019 рр. чисельність зайнятих у сфері готельно-ресторанного бізнесу в Україні змінювалася нерівномірно. Зокрема, у галузі забезпечення стравами та напоями чисельність зайнятих зросла на 12%, а у галузі тимчасового розміщення – скоротилася на 19%. Частково таке скорочення пов'язано з анексією АР Крим і подальшим збройним конфліктом, що призвело до втрати частини закладів, які розміщувалися на даній території, та погіршення туристичного клімату в Україні в умовах воєнних загроз. Попри це, починаючи з 2017 р., чисельність працюючих у готельному бізнесі зростає, що опосередковано вказує на поступове відновлення економічного розвитку галузі.

Таблиця 1

Динаміка показників економічного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні

Показник	Рік					Приріст 2019 р. до 2013 р., %	Приріст 2019 р. до 2018 р., %
	2013	2016	2017	2018	2019		
Чисельність зайнятих осіб, тис. осіб							
Діяльність із забезпечення стравами та напоями	209	169	183	224	235	12,3	5,0
Тимчасове розміщування	58	39	41	46	47	-19,9	2,1
Обсяги виробництва та реалізації послуг, млн грн							
Діяльність із забезпечення стравами та напоями	10678	15970	20654	26006	30620	186,8	17,7
Тимчасове розміщування	6049	7114	8895	10694	11582	91,5	8,3
Обсяги прибутку до оподаткування, млн грн							
Діяльність із забезпечення стравами та напоями	421	788	1239	1312	1905	353	45
Тимчасове розміщування	368	890	3061	3081	4301	1070	40
Питома вага прибуткових підприємств, %							
Діяльність із забезпечення стравами та напоями	61,5	74,8	71,8	73,1	72,3	10,9	-0,8
Тимчасове розміщування	53,5	62,2	62,4	66,2	66,3	12,8	0,1
Рентабельність операційної діяльності, %							
Діяльність із забезпечення стравами та напоями	-1,2	2,4	3,8	3,6	4,9	6,1	1,3
Тимчасове розміщування	-5,4	-5,5	16,2	19,8	22,2	27,6	2,4

Аналізуючи обсяги надання послуг у розрізі підгалузей готельно-ресторанного бізнесу, слід відмітити суттєве зростання обсягів діяльності підприємств ресторанного господарства, що збільшилися за аналізований період

майже у 2 рази. Обсяги надання готельних послуг у фінансовому вираженні також зросли на 91%. Таке зростання, на нашу думку пов'язано з підвищенням рівня технологічного розвитку, значним розширенням асортименту та популяризацією послуг із забезпечення стравами та напоями серед населення, а також з поступовою зміною культури споживання.

Про значний розвиток галузі протягом 2013–2019 рр. свідчать також показники зростання прибутків, отриманих суб'єктами готельного (+1070%) та ресторанного (+353%) бізнесу, збільшення питомої ваги прибуткових підприємств у середньому на 10% і вихід на достатньо високий рівень рентабельності.

Усі ці показники вказують на перспективи розвитку та зростання ролі сфери гостинності в національному господарстві, що відновилася після значного спаду, пов'язаного з подіями 2014 р. Попри позитивну динаміку 2013–2019 рр., починаючи з березня 2020 р. сфера гостинності опинилася у глибокій кризі внаслідок непередбачуваних та об'єктивних обставин, а саме – розгортання пандемії COVID-19 і впровадження відповідних обмежувальних заходів.

За висновками експертів громадської організації «Центр прикладних досліджень», найсуттєвіших збитків від запровадження обмежувальних заходів зазнав саме ресторанний бізнес, який зіткнувся з потребою покривати витрати на утримання персоналу, території, охорони, комунальних платежів в умовах суттєвого зниження прибутків через заборону відвідування закладів харчування в перші місяці карантину. За результатами карантинних заходів лише у березні – червні 2020 р. було скорочено близько 15% персоналу в даній сфері. Запровадження послуг з адресної доставки замовлень у закладах громадського харчування не вплинуло значно на доходи ресторанного бізнесу в умовах карантину – доставка дозволила компенсувати лише до 5% від загального прибутку. Динаміка прибутковості таких сфери громадського харчування після відкриття засвідчила падіння до –60% порівняно з минулим, 2019 р. Крім того, 90% персоналу в ресторанах (зокрема, на базі ТРЦ) довелося винаймати заново.

Не менш, ніж ресторанний, під час карантинних обмежень постраждав і готельний бізнес. Попри впровадження оперативних заходів, спрямованих на зменшення витрат на утримання номерного фонду, готельні заклади теж зазнали значних збитків. Зокрема, за перший квартал 2020 р. обсяги наданих послуг скоротилися на 76% порівняно з аналогічним періодом 2019 р., що призвело до вимушеного скорочення персоналу та від'ємної рентабельності. Керуючі компанії готелів стали працювати в дистанційному режимі.

Важливим індикатором стратегічного розвитку бізнесу є капітальні інвестиції. За січень – серпень 2020 р. обсяги капітальних інвестицій у сфері тимчасового розміщення й організації харчування склали 1020,9 млн грн, що становить 46% обсягів аналогічного періоду 2019 р., у тому числі: тимчасове розміщення – 460 млн грн (70% аналогічного періоду минулого року) та діяльність із забезпечення стравами та напоями – 561 млн грн (37% інвестицій у докризовий період). Порівняно незначне скорочення інвестиційних вкладень у готельній індустрії пов'язано з потребами інвесторів вкладати кошти в нерухомість у періоди фінансової нестабільності, а також з можливостями

відкладеного попиту на відповідні послуги. У сфері ресторанного бізнесу – прогнози менш позитивні, оскільки економічне відновлення галузі суттєво залежить від платоспроможності населення, ділової активності в економіці та міжнародної мобільності, що відповідно позначилося на інвестиційних очікуваннях.

2. Основні проблеми в розвитку ГРС в сучасних умовах

Сфера готельно-ресторанного бізнесу характеризується нестабільністю та суттєвою залежністю від впливу макрочинників, конкуренції та стану зовнішньоекономічних відносин. Для забезпечення певної стабілізації та розвитку заклади використовують різні види функціональної, товарної, фінансової й соціальної адаптації. Настання пандемії було непередбачуваним ударом як по сфері готельно-ресторанного бізнесу, так і по економіці в цілому. Проведені дослідження свідчать, що *найбільш болючими проблемами, з якими зіштовхнулися суб'єкти господарювання в період карантинних обмежень, є:*

- слабкий рівень державної підтримки підприємців;
- необхідність виплачувати постійні витрати (оренда, заробітна плата, страхування, комунальні послуги) майже в повному обсязі в умовах замороження значних обсягів операційної діяльності;
- додаткові витрати, пов'язані з необхідністю забезпечення карантинних умов;
- відсутність або суттєві адміністративні перепони для отримання податкових пільг на період карантину;
- неможливість бюджетування операційної діяльності внаслідок непередбачуваності процесів розгортання кризи та її наслідків.

Проблема відновлення та розвитку бізнесу підприємств у сфері туризму та індустрії гостинності в сучасних умовах, ускладнених пандемією COVID-19, потребує тісної взаємодії та консолідації зусиль між підприємствами галузі, пошуку нових шляхів співробітництва, одним із яких є створення комбо-готелів. Така форма співпраці в індустрії гостинності підвищує конкурентоспроможність підприємств цієї сфери, дає змогу не закритися малим підприємствам і відновитися середнім та великим, забезпечує їх подальший розвиток на національному рівні.

Вихід з кризових умов підприємств готельного та ресторанного бізнесу залежить насамперед від загальної економічної й епідеміологічної ситуації в країні, швидкості зняття карантинних обмежень, підвищення ділової активності, темпів вакцинації населення.

На сьогодні Урядом розроблено ряд ініціатив, що мають на меті активізувати процеси ділової активності у сфері готельно-ресторанного бізнесу і забезпечити сприятливі умови для виходу з кризи, серед яких:

1. Підтримувати внутрішнє авіа- та залізничне сполучення та вартість квитків із можливими державними дотаціями.

2. Розробити туристичні ваучери та кредитні лінії для внутрішнього туризму: серед можливих моделей – введення української туристичної картки на

певну суму, що не підлягає оподаткуванню та поширюватиметься керівниками турпідприємств серед підлеглих для організації їх відпочинку в Україні.

3. Продовжити період скасування зобов'язань по сплаті ПДВ і податку на прибуток для об'єктів розміщення та кейтерингу.

4. Задіяти мобільні застосунки, що допомагають збирати дані щодо постачальників туристичних послуг. У подальшому ці дані буду використані для реструктуризації туристичної статистики.

5. Продовжити та прискорити заходи на внутрішньому ринку, зазначені в першій редакції «Дорожньої карти конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні», які направлені на реструктуризацію статистики, зміни в законодавчих актах і реорганізацію управління в галузі туризму.

6. Ввести передові заходи «м'якого реагування», наприклад дозвіл на організацію відкритих майданчиків (терас) для ресторанів і кафе в громадських місцях, де це можливо.

7. Здійснювати ретельний моніторинг, підтримку та участь у будь-яких двосторонніх і багатосторонніх угодах, що стосуються міжнародного туризму та туристичної мобільності на 2020 р. і далі.

На підставі цього, можна запропонувати *ряд стратегічних адаптаційних заходів*, що дозволять підприємствам готельно-ресторанного бізнесу забезпечити стабільне функціонування в нових умовах:

- реінжиніринг бізнес-процесів, тобто перебудова наявних бізнес-процесів надання послуг з орієнтацією на потреби різних цільових груп споживачів та диверсифікацію постачальників;
- підвищення якості послуг і скорочення адміністративних витрат з використанням цифрових технологій;
- підвищення рівня безпеки та мінімізація фізичних контактів як з персоналом, так і між різними групами клієнтів;
- дотримання протоколів внутрішньої безпеки, посилення інформаційно-просвітницьких кампаній у сфері здоров'я, особистого захисту та профілактики;
- зміна маркетингової концепції з урахуванням особливостей, що диктують нові умови.

3. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах COVID.

Основні стратегії розвитку ГРС повинні бути направлені на подолання бізнес-ризиків, які виникають при пандемії. Загалом ризики можна згрупувати у *три групи*:

1) внутрішні ризики, до яких відносяться операційні, ризики грошово-фінансових втрат, маркетингові та збутові ризики, клієнтські ризики, ризик втрати здоров'я та безпеки працівників;

2) стратегічні ризики передбачають ризики неефективної бізнес-стратегії, невідповідності цілей та завдань;

3) зовнішні ризики, що містять конкурентні ризики, політико-правові, соціоекологічні, інформаційно-безпекові ризики.

Відповідно до цих груп ризиків можна виділити основні стратегії подолання ризиків, завдяки яким буде досягнутий розвиток ГРС та усунені диспропорції розвитку.



Рис. 1. Стратегія розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах Covid-19

В умовах загострення пандемій та криз важливою стратегією розвитку для готельно-ресторанного бізнесу є використання інноваційних технологій не лише у виробничій діяльності, але й в управлінській та фінансовій. До основних інноваційних технологій в управлінській діяльності відносять впровадження систем управління готельно-ресторанним бізнесом, зокрема з використанням франшизи, формування нової корпоративної культури, яка ґрунтується на довірі, взаєморозумінні та клієнтоцентризмі. Крім того важливим елементом має стати замкнутість простору. Це можна досягти через створення смарт міст всередині готельно-ресторанних комплексів. Важливим є погляд менеджерів на рівень задоволеності потреб клієнтів: іноземних і вітчизняних громадян, пасажирів різних видів транспорту, ділових людей, представників уряду й урядових делегацій, осіб, які перебувають у робочих відрядженнях, місцевого населення різних вікових груп і зайнятості в національному господарстві.

Тема 3. Оцінка факторів зовнішнього середовища підприємства готельно-ресторанної справи

1. Зовнішнє середовище підприємства готельно-ресторанної справи: загальна характеристика.
2. Аналіз мікросередовища підприємства ГРС.
3. Аналіз макросередовища підприємства ГРС.

1. Зовнішнє середовище підприємства готельно-ресторанної справи: загальна характеристика.

Розробка бізнес-стратегії підприємства готельно-ресторанної сфери повинна розпочинатись з аналізу факторів зовнішнього середовища, які, на жаль, часто перебувають поза сферою уваги й постійного контролю керівництва підприємства, але мають значний вплив на їх подальший розвиток.

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища полягає у визначенні *можливостей і загроз*, на шляху розвитку підприємства, а також його стратегічних альтернатив.

Можливості – це позитивні тенденції та явища у зовнішньому середовищі, використання яких сприяє зростанню обсягу реалізації послуг. До них відносять: зниження податків, зростання доходів населення й підприємств, послаблення позицій конкурентів, розвиток інтеграції, зниження розмірів платежів при в'їзді до країни тощо.

Загрози – це негативні тенденції і явища у зовнішньому середовищі, які в разі відсутності адекватної реакції підприємства на них призводять до значного скорочення обсягу реалізації послуг. Це - зниження купівельної спроможності населення й підприємств, загострення конкуренції на ринку, негативні демографічні зміни, тиск з боку владних структур тощо.

Зовнішнє середовище підприємства ГРС – це комплекс факторів, що знаходяться поза його межами, впливають на виробничу та фінансово-господарську діяльність підприємства.

Зовнішнє середовище підприємств ГРС складається з:

- макросередовища (віддалене оточення);
- мікросередовища (безпосереднє оточення).

Послідовність проведення аналізу зовнішнього середовища:

1. Визначення об'єкта аналізу.
2. Визначення мети аналізу.
3. Складення плану проведення аналізу (визначення послідовності проведення аналізу, етапів робіт, термінів їх виконання, персональних виконавців та необхідних ресурсів).
4. Розробка графіків збирання й обробки інформації.
5. Обробка даних, їх систематизація (проведення опитувань, обробка анкет, вивчення статистичної планової, бухгалтерської та іншої документації)
6. Аналіз зібраної інформації (обробка кількісних і якісних показників, які характеризують об'єкт дослідження).
7. Розробка висновків і рекомендацій (оцінка стану об'єкта аналізу, виявлення негативних і позитивних ракурсів його діяльності визначення заходів і рішень, які необхідно застосовувати).

2. Аналіз мікросередовища підприємства ГРС

Мікросередовище – охоплює елементи, які безпосередньо впливають на підприємство та які воно може певною мірою контролювати. До нього належать:

1. *Споживачі* (юридичні й фізичні особи) – клієнти підприємства, що купують, замовляють, використовують, або мають намір придбати чи замовити продукцію.

2. *Конкуренти* – це організації, які або пропонують, або спроможні запропонувати конкурентні товари чи послуги. За ринкової економіки кожна організація повинна прискіпливо вивчати діяльність уже відомих конкурентів (що робить конкурент і скільки це йому коштує, якою є якість його продукції тощо) та утримувати в полі зору всю арену, на якій можуть з'явитися новачки.

3. *Постачальники* – це ті організації та особи, які постачають ресурси (сировину, товари та послуги), необхідні підприємству для провадження своєї діяльності.

4. *Посередники* – це підприємства, установи, організації та особи, що провадять свою діяльність, купуючи товари чи послуги з метою подальшого продажу. Для готелів, баз відпочинку, санаторіїв посередниками виступають туроператори, а також інші організації, наприклад, підприємства, що продають авіабілетів.

5. *Законодавчі органи та державні установи*. Законодавчі органи формують нормативну базу створення й діяльності підприємств, фіскальну політику, а також визначають політику відносно туризму. Державні установи – це установи, які забезпечують послуги та нагляд за дотриманням законодавства на місцевому, регіональному та загальнодержавному рівнях. На місцевому рівні підприємство взаємодіє з такими державними установами, як районна або обласна держадміністрація, міська чи сільська рада, ДФС, управління статистики та ін.

6. *Громадські організації та профспілки*. Профспілкові організації впливають на діяльність не тільки окремого підприємства, але й цілої галузі. Історія профспілкового руху знає чимало прикладів успішного вирішення питань скорочення тривалості робочого дня, підвищення зарплати, поліпшення умов праці тощо. Подібним способом можуть діяти і громадські організації, порушуючи певні соціальні проблеми або відстоюючи інтереси певного кола підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

3. Аналіз макросередовища підприємства ГРС

Макросередовище – демографічне, природне, економічне, соціальне, правове, політичне, національне та культурне середовище, за умов якого функціонує підприємство та яке впливає на його розвиток. До нього належать:

1. *Стан економіки* – характеризується рівнем цін і тарифів, інфляції, платоспроможного попиту, банківською політикою, курсом національної валюти, що може впливати на рівень обслуговування, якість готелів, обсяги коштів, які спрямовуються на підтримку в належному стані пам'ятників архітектури, природи тощо.

2. *Науково-технічний прогрес* – характеризує рівень розвитку науки й техніки. Тут важливе значення має технологічний рівень в галузі; асигнування на науково-дослідні розробки; впровадження удосконалень у виробництво та

процес надання послуг. У сфері ГРС досягнення НТП використовуються дуже широко – це, наприклад, супутниковий зв'язок, комп'ютерні технології.

3. *Політична ситуація* характеризується розподілом політичних сил; відношенням до влади; наявними законами та рівнем їх дотримання; характером процесів, ініційованих владою; стабільністю (нестабільністю) політичного становища, провідною ідеологією і боротьбою за соціальні групи; узгодженістю дій державних органів тощо.

4. *Соціальні фактори* – рівень міграції населення; освіченість населення; соціально-професійна структура населення; система соціального захисту населення; доброчинність; демографічні характеристики. Цей фактор значною мірою визначає характеристики споживачів продукції та трудових ресурсів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

5. *Культурні фактори* – це традиції тієї чи іншої країни, народу, у тому числі ставлення до жінки, людей різного кольору шкіри, молоді, людей похилого віку; релігійні вірування; менталітет народів; цінності населення; колективні спогади; психологія населення.

6. *Міжнародні події* – комплекс факторів, які характеризують ту чи іншу країну. Форми реалізації міжнародного бізнесу: експорт (імпорт), спільні підприємства, ліцензування, прямі вкладення фінансових засобів в економіку країни, міграція трудових ресурсів.

7. *Природно-географічні умови* – клімат, природні ресурси, стан навколишнього середовища, територіальна структура господарства, доступність місць відпочинку тощо.

Тема 4. Аналіз внутрішнього середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу

1. Внутрішнє середовище підприємства готельно-ресторанної справи: загальна характеристика.

2. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства сфери ГРС.

3. Аналіз сильних і слабких сторін підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

1. Внутрішнє середовище підприємства готельно-ресторанної справи: загальна характеристика.

Внутрішнє середовище – це сукупність всіх внутрішніх факторів підприємства, які визначають процеси його життєдіяльності.

Аналіз внутрішнього середовища підприємств ГРС включає:

- оцінку діючої стратегії;
- аналіз використання потенціалу підприємства;
- порівняльний аналіз конкурентних переваг;
- виявлення слабких і сильних сторін підприємства;
- визначення стратегічних проблем.

Елементи внутрішнього середовища:

1. *Цілі* – бажаний стан підприємства чи його підрозділу в майбутньому.
2. *Завдання* – це рішення з певного виду діяльності підприємства, які необхідно виконати в певний час, певними засобами, з певним персоналом.
3. *Стратегія підприємства* – довгострокова економічна політика і комплекс заходів її реалізації, яку підприємство використовує на ринку для досягнення поставлених цілей.
4. *Організаційна структура* – це оптимальне співвідношення рівнів управління та функціональної сфери яке досягається передусім шляхом налагодження раціональних зв'язків між працівниками.
5. *Персонал* – це особовий склад підприємства, об'єднані спільною ціллю люди, які виконують певні види робіт, використовують знання та технічні навички.
6. *Фінанси* – грошові кошти, які підприємство має у своєму розпорядженні і може на власний розсуд використовувати для досягнення цілей та завдань.
7. *Виробнича структура підприємства* – споруди та обладнання, залучені у виробництво товарів чи послуг, їх зношеність, технології, які використовуються, ступінь введення інновацій.
8. *Продукт, який створює та реалізує підприємство*, його якісні характеристики, асортимент, собівартість, відповідність запитам споживачів.
9. *Збут* – комплекс післявиробничих операцій, серед яких найголовнішою є продаж. Важливо, які провадяться заходи стимулювання збуту та просування продукту на ринок, які кошти на це витрачаються, як відбувається збут продукції за регіонами, групами споживачів тощо.

2. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства сфери ГРС.

В сучасних умовах економіки України успішна реалізація стратегічних напрямків розвитку підприємства значною мірою залежить від ефективного використання його стратегічного потенціалу.

Потенціал підприємства – це економічна основа, реальна сила розвитку підприємства, що характеризується системою показників, які відображають наявні ресурси та їх резерви, котрі можуть бути використані за певних умов.

Стратегічний потенціал – це економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.

Основні риси стратегічного потенціалу: 1) цілісність, 2) цілеспрямованість, 3) складність, 4) взаємозамінність, 5) альтернативність його елементів та взаємозв'язок між ними, 6) самовідтворюваність, 7) гнучкість.

Потенціал будь-якого підприємства складається з *ресурсної складової*, до якої входять: чисельність персоналу, основні виробничі й невикористані фонди, оборотні фонди і матеріальні запаси, фінансові і нематеріальні ресурси (патенти, ліцензії, інформація, технологія); *трудоного потенціалу*, який визначається можливостями зайнятого персоналу до створення якої-небудь продукції (освітній, кваліфікаційний, психофізіологічний, мотиваційний, ментальний потенціал); *управлінського потенціалу* (здібності менеджменту ефективно використовувати ресурси підприємства, приймати оптимальні рішення щодо розвитку організації тощо), *інноваційного потенціалу* (тобто здібностями

підприємства до відновлення виробництва, зміни технології і т.д.); *фінансового потенціалу* (ліквідність, кредитоспроможність підприємства); *інформаційного потенціалу* (можливості щодо необхідного інформаційного забезпечення для оперативного прийняття управлінських рішень).

Отже, до *ресурсів* підприємства відносять:

- просторові (площі приміщень й прилегла територія);
- технічні (виробниче обладнання, сировина, матеріали);
- технологічні (способи виготовлення продукції чи надання по-слуг);
- трудові (чисельний і кваліфікаційний склад кадрів);
- інформаційні (дані про систему й зовнішнє середовище: обсяг освоєної інформації, її вірогідність, своєчасність тощо);
- фінансові (величина й використання коштів, фінансовий стан підприємства та ін.);
- організаційні (способи прийняття рішень, організація систем планування та контролю тощо);
- часові (час є не поновлюваним ресурсом).

3. Аналіз сильних і слабких сторін підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Перелік сильних і слабких сторін для різних підприємств є специфічним і визначається їх особливостями й факторами внутрішнього середовища.

Приклад оцінки сильних і слабких сторін підприємства наведений у таблиці 1.

Таблиця 1

Сильні й слабкі сторони підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво	1. Можливість розширення виробничих потужностей. 2. Високий рівень виготовлених послуг. 3. Ефективна система контролю за якістю. 4. Можливість впровадження нових наукових досягнень.	1. Велика енергоємність. 2. Вузький асортимент послуг. 3. Швидке застарівання виробничих потужностей. 4. Наявність ділянок із шкідливим виробництвом.
2. Кадри	1. Власна база професійної підготовки. 2. Природне обмеження мобільності населення.	1. Застарілі системи управління персоналом і стимулювання праці. 2. Висока плінність серед найкваліфікованіших і працездатних працівників.
3. Науково-дослідна робота	1. Наявність відповідної бази для ведення науково-дослідної роботи.	1. Дефіцит коштів. 2. Орієнтування НДР на повсякденні запити.
4. Маркетинг	1. Ефективні канали розповсюдження і переміщення інформації. 2. Цінові переваги на ринку.	1. Високі витрати. 2. Відсутність коштів найбільш досконале вивчення ринку.
5. Підприємство	1. Комплексне керівництво	1. Орієнтація на командні методи. 2. Складність організаційної структури. 3. Невизначені цілі й стратегія розвитку підприємства.
6. Фінанси	1. Наявність доходів у твердій валюті.	1. Інфляційне обезцінення накопичень. 2. Утримання на балансі підприємства недохідних структурних одиниць. 3. Недостатня кількість обігових коштів.

До сильних сторін підприємства відносяться: висока компетентність, достатні фінансові ресурси, досконала технологія, хороший менеджмент, висока трудова етика, кваліфікована команда управлінців, хороша система контролю якості послуг і виробничих процесів тощо.

До слабких сторін підприємства відносять все, що не дозволяє йому досягти переваг над конкурентами, а саме: застаріле обладнання готельних номерів, виробничих і підсобних приміщень, високі виробничі витрати, відсутність чіткої стратегії розвитку, відсутність фінансових або інших ресурсів, застаріла організаційна структура, слабка уява про ринок тощо.

Розрізняють дві групи факторів, які забезпечують підприємству конкурентні переваги:

- переваги в ресурсах (краща якість, низькі ціни);
- вища майстерність і уміння (ефективне виконання всіх видів діяльності підприємства, ефективна робота виробничої й допоміжної служб).

Переваги в ресурсах і вища майстерність дозволяють підприємству пропонувати більш ширший асортимент послуг більш високої якості за більш низькими цінами, ніж конкуренти (досягнення переваг), що дає змогу зайняти більш стійкі позиції на ринку послуг, отримувати рентабельність вищу за середню по галузі, розвивати сильні сторони й ліквідовувати слабкі.

Тема 5. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства

1. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи.

2. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ).
3. Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі».
4. Матриця АДЛ (фірми Артура Д.Літла).

1. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи

Використання матричних методів є найпопулярнішою методикою проведення портфельного корпоративного аналізу. Матричні методи в основному зводяться до побудови двовимірних матриць (можуть бути і з більшим числом вимірів). На одній з осей двовимірної матриці відкладаються показники оцінки стану або перспектив розвитку ринку (частіше на вертикальній), а на другій (частіше на горизонтальній) - показники оцінки конкурентоспроможності відповідних підрозділів підприємства. На перетині шукають відповідні стратегії.

При цьому застосовують готові матриці відомих у світі *консалтингових фірм, переважно американських*.

Етапи портфельного аналізу за матричними методами:

1) Визначають ієрархію рівнів підприємства на яких буде аналізуватися портфель бізнесів: від рівня окремого продукту до рівня підприємства в цілому.

2) Визначають стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), які будуть позиціонуватися на матрицях аналізу портфеля бізнесів. Це роблять тому, що часто СОБ помітно відрізняються від виробничих підрозділів, оскільки можуть охоплювати декілька продуктів, що задовольняють схожі потреби.

3) Визначають параметри матриць, за якими буде проводитись аналіз портфеля, для того, щоб мати уяву, яку інформацію слід зібрати для аналізу і вибрати змінні, по яких буде проводитись аналіз.

4) Збирають та аналізують дані по всіх визначених вище параметрах матриці.

5) Будують і аналізують матриці портфеля бізнесів, що повинно дати уявлення про поточний стан портфеля, на основі чого керівництво зможе прогнозувати майбутній стан за різними сценаріями розвитку середовища. Вибір бажаного портфеля бізнесів, який найкраще сприяє досягненню цілей підприємством, з альтернативних варіантів.

2. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ)

Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультативною групою. В ній розглядаються лише два чинники: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 1).

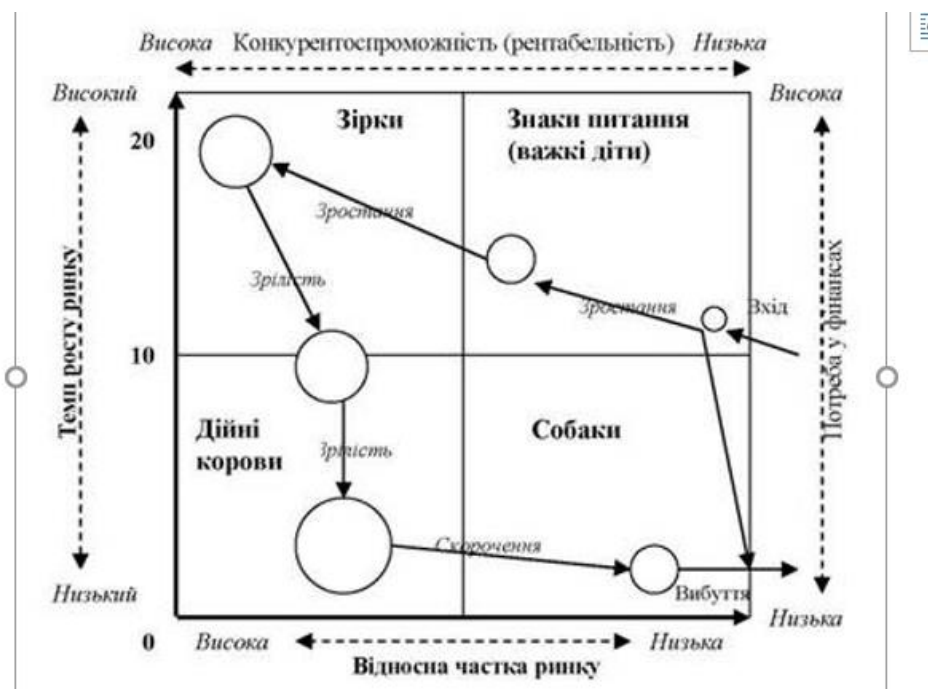


Рис. 1. Матриця БКГ

Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений.

Відкладається ця змінна на *горизонтальній* осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється

обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці (<1), якщо більше - то в ліву (>1). Горизонтальна вісь („частка ринку») варіюється від 0,1 до 10.

Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до 20 % і більше; 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння.

Матриця БКГ, таким чином, визначає **4 основні позиції** в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви: «*знаки питання*», «*зірки*», «*дійні корови*», «*собаки*».

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу.

«Зірки». Високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання.

Вони займають лідируюче місце в галузі, що швидко зростає, й одночасно вимагають значних обсягів ресурсів для фінансування триваючого зростання, а також твердого контролю за цими ресурсами з боку керівництва.

По мірі вповільнення темпів розвитку галузі «зірки» перетворюються на «дійних корів», а потім на «собак».

Стратегія «зірки» спрямована на збільшення або підтримку частки на ринку. *Основне завдання* полягає в підтримці визначених переваг продукції фірми в умовах зростаючої конкуренції.

«Дійна корова» («грошовий мішок»). Висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують гарний грошовий прибуток. Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок».

«Дійна корова» займає лідируюче положення у відносно стабільній або галузі, що скорочується. Збут відносно стабільний без додаткових витрат, тому фірма приносить прибутку більше, ніж потрібно засобів для підтримки частки на ринку.

Стратегія спрямована на підтримку існуючого положення якомога довше. *Основні завдання* фірми зводяться до пропозиції нових моделей товарів з метою стимулювання лояльних клієнтів до повторних покупок, періодичної реклами, і до нових цінових знижок.

«Важкі діти» («Дикі кішки», «Темні конячки», «Знаки питання»). Низька частка ринку, але високі темпи зростання. «Важких дітей» необхідно вивчати. У перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками. Якщо існує можливість переведення в зірки, то потрібно інвестувати, інакше – позбутися.

Вони мають слабкий вплив на ринок у галузі, що розвивається. Як правило, для них характерна слабка підтримка покупців й нечіткі конкурентні переваги. Провідне положення на ринку займають конкуренти.

Стратегія має альтернативи - інтенсифікація зусиль організації на певному ринку або відхід з його. Для підтримки або збільшення частки на ринку в умовах сильної конкуренції потрібні більші кошти.

«Собаки» («кульгаві качки»). Темп зростання низький, частина ринку низька, продукт як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керуючого. Від «Собак» треба позбавлятися.

До них відносять фірми з обмеженим обсягом збуту в сформованій або галузі, що скорочується. За тривалий час перебування на ринку цим фірмам не вдалося завоювати симпатії споживачів і вони істотно поступаються конкурентам за всіма показниками.

Стратегія полягає в ослабленні зусиль на ринку або ліквідації.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

1. **«Знаки запитання»** – це товари, які перебувають на початковому етапі життєвого циклу і потребують значних коштів для їх підтримки. Високі показники темпу зростання ринку і низька відносна частка ринку потребують значних фінансових витрат, спрямованих на збільшення частки ринку. Можливі стратегії: інтенсифікація зусиль і вкладання коштів або елімінація (виключення з портфелю).

2. **«Зірки»** – це товари, які перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на даному ринку і потребують значних коштів для підтримання. Можлива стратегія - стратегія підтримання конкурентних переваг. З часом "зірки" перетворюються на "дійних корів".

3. **«Дійні корови»** – це товари, які перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які використовуються для фінансування інших товарів (висока частка ринку і низькі темпи зростання). Маркетингова стратегія для цих товарів - стратегія "збирання врожаю" і підтримання конкурентних переваг.

4. **«Собаки»** – це товари, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу і позиція яких є найменш привабливою (низькі темпи зростання ринку і низька частка ринку). Пріоритетною для таких товарів вважається стратегія елімінації.

В основі матриці БКГ лежать дві гіпотези:

А. Висока доля ринку означає наявність конкурентної переваги, зв'язаної з низькими витратами виробництва, тобто високою його рентабельністю.

В. Присутність на зростаючому ринку вимагає певних інвестицій для оновлення і розширення виробництва.

Переваги матриці БКГ:

- Простота, доступність, наочність;
- Можливість збалансувати портфель бізнесів в плані фінансування, поєднати види діяльності;

- Можливість використання як у рамках підприємства в цілому, так і по його підрозділах з виходом на окремі СЗГ.

Недоліки матриці БКГ:

- Увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СОБ відповідно до їх позиції на матриці. Рівень же віддачі інвестицій зрозуміти із матриці неможливо;

- Надто приблизно оцінюються можливості СОБ. Приміром, за матрицею «собаки» повинні піти з ринку, тоді як значну їх кількість ще можна довший час «доїти».

- Аналогічно, «знаки питання» повинні збільшувати частку ринку, хоча окремі з них перетворюються в «собак» і вибувають;

- Можуть бути труднощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку;

- Надмірна спрощеність, а тому більшість чинників, які слід враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу.

Зважаючи на недоліки матриці БКГ, вона в даний час постійно вдосконалюється. Крім того, розробляються нові матриці.

3. Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі»

На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатофакторною матрицею. Її запропонували консультативна компанія «McKin-sey» і компанія «General Electric» у США. В матриці Мак-Кінсі фактор «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» або по-іншому «Стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь). А фактор «Темп зростання ринку» - на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з 9 квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість — конкурентоспроможність» (рис. 2).



Рис. 2. Матриця «Мак-Кінсі»

Чіткі характеристики можна дати позиціям бізнесу підприємства, які знаходяться в кутових квадрантах матриці (АБВГ). Вони, між іншим, нагадують за характеристиками і стратегіями квадранти матриці БКГ: «Знаки питання», «Зірки», «Корови», «Собаки». Проміжні ж позиції середніх квадрантів на обох осях інтерпретувати важче, оскільки частина ознак даного квадранту можуть наближатися до вищих показників привабливості чи конкурентоспроможності, а частина - до нижчих. Або ж усі ознаки матимуть середні оцінки.

Порядок побудови матриці „Мак-Кінсі»

I. На першому етапі оцінюють привабливість галузі (ринку). Для цього виконують такі процедури:

1. Вибирають найбільш *істотні критерії оцінки даного галузевого ринку*.

Відібрані критерії поміщають в окрему таблицю (табл. 1) і кожному в числі інших привласнюють певну вагу, яка відповідає його значущості у світлі цілей підприємства. В сумі вага всіх чинників рівна 1.

Таблиця 1

Примірна оцінка і визначення рейтингу привабливості ринку (галузі) для певної СОБ підприємства

Критерії (чинники)	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0.15	3	0.45
Темп зростання	0.20	4	0.80
Чутливість до цін	0.15	2	0.30
Чутливість до інфляції	0.10	2	0.20
Галузева рентабельність	0.25	3	0.75
Соціальне середовище	0.15	4	0.60
Сумарна зважена оцінка (рейтинг)	1.00	X	3.10

Дають оцінку галузевому ринку по кожному з вибраних критеріїв від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий). Нарешті, перемножують вагу на оцінку по кожному критерію і в сумі отримують зважену оцінку галузі (ринку) даної СОБ, або рейтинг привабливості даного ринку (галузі).

Такі рейтинги розраховують для ринку кожного підрозділу підприємства (СОБ). Вони (рейтинги) рангуються від одиниці (дуже низька привабливість) до п'яти (дуже висока привабливість), де «три» виставляють для середніх зважених оцінок індикаторів (чинників). Рангування у даному випадку відкладається на вертикальній осі матриці.

II. На другому етапі оцінюють конкурентну позицію (конкурентоспроможність) СОБ підприємства.

При цьому можна скористатись методикою, висвітленою в характеристиці першого етапу. Отримаємо рейтинги конкурентоспроможності кожної СОБ підприємства, які прорангуємо на горизонтальній осі матриці.

III. На третьому етапі всі СОБ, що складають корпоративний портфель і проранговані на попередніх двох етапах позиціонують по квадрантах матриці.

IV. На четвертому етапі порівнюють стан портфеля з місією і цілями підприємства, оцінюють і враховують вплив можливих змін середовища на майбутню привабливість галузі і конкурентоспроможність кожної СОБ.

Відповідно до того в якому квадранті матриці позиціонується та чи інша СОБ, вибирають для неї наступні стратегії:

- **Квадрант А** (висока привабливість ринку - слабка конкурентоспроможність) за своїми ознаками відповідає „знакам запитання» на матриці БКГ. Тобто йдеться про СОБ, які виходять на ринок з новим товаром. Застосовують стратегію селективного тобто вибіркового зростання. Іншими словами - інвестування перспективного бізнесу, чи виходу з ринку, якщо новий товар не має майбутнього з точки зору конкурентоспроможності .

- **Квадрант Б** (висока привабливість ринку - сильна конкурентоспроможність) означає найвигідніше становище бізнесу, яке відповідає „зіркам». Стратегія - агресивне зростання, тобто інвестування та оптимізація бізнесу.

- **Квадрант В** (низька привабливість ринку - висока конкурентоспроможність) відповідає „дійним коровам» і означає, що слід обирати стратегію низької активності, „збирання врожаю», захист своєї позиції без додаткових витрат.

- **Квадрант Г** (низька привабливість ринку - низька конкурентоспроможність) означає найгірше становище бізнесу, що відповідає „собакам». Відповідно обирають стратегію де-інвестування, тобто продовження діяльності у формі „збирання врожаю» без інвестицій або ж ліквідації бізнесу, якщо він стає збитковим.

В цілому ж, з меншою точністю обирають наступні стратегії для наступних квадрантів:

а) для квадрантів 2,3,6 - інвестувати, зростати;

б) для квадрантів 4,7,8 - не інвестувати, «збирати врожай» або відмовитись від бізнесу;

в) для квадрантів 1,5,9 - інвестувати обмежено. Зокрема для бізнесу в квадрантах: 1 - закріпити стратегічні позиції, 5 - захищати і використовувати досягнутий стан, 9 - використовувати досягнутий стан.

Переваги матриці Мак-Кінсі:

- Глибина, оскільки розглядається істотно більше число чинників, тобто факторів середовища, що впливають як на привабливість ринку, так і на конкурентоспроможність підприємства.

- Гнучкість. Тому що згадані чинники вибираються самостійно, залежно від конкретної ситуації, що склалась в тій чи іншій СОБ.

- Широта застосування. Тому що даний метод не виходить з якоїсь приватної гіпотези.

Недоліки матриці Мак-Кінсі:

1) Можуть проявитися труднощі і суб'єктивізм при визначенні відносної важливості (ваги) кожного чинника оцінки привабливості і

конкурентоспроможності, як і його оцінки (табл. 1). щоправда, труднощі і суб'єктивізм можна подолати, залучаючи до цієї роботи експертів.

2) Відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками, як це має місце у матриці БКГ.

3) Рекомендації мають загальний характер і вимагають уточнень.

4. Матриця АДЛ (фірми Артура Д.Літла)

Матриця АДЛ, як і Мак-Кінсі, є також по суті удосконаленим варіантом матриці БКГ, хоча на відміну від неї є багатofакторною. Підхід фірми Артура Д.Літла до портфельного аналізу ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі (ЖЦГ), яка являє собою модель зміни в часі ряду ринкових змінних (параметрів): збуту, прибутку, рівня конкуренції тощо. Відповідно до неї кожна галузь (сектор, ринок, СЗГ) проходить впродовж життєвого циклу розвитку чотири фази: народження (впровадження), ріст і розвиток, насичення (зрілість), спад. Названі фази життєвого циклу галузі (не товару) становлять вісь Y матриці АДЛ.

Вісь X відображає конкурентну позицію СОБ підприємства, яка може бути: слабкою, міцною, сприятливою, сильною, ведучою (домінуючою, лідерством). Поєднання даних про чотири фази життєвого циклу галузі (СЗГ) і п'яти конкурентних позицій СОБ дає в результаті матрицю АДЛ (рис. 3).



Рис. 3 Матриця АДЛ

Порядок використання матриці АДЛ

I. На першому етапі оцінюють стан галузей (ринків, секторів, СЗГ), на яких діють СОБ підприємства (табл. 2). Для цього:

- Визначають галузі на яких діють СОБ підприємства.
- Аналізують і оцінюють чинники, які діють на кожному ринку.
- Визначають фазу життєвого циклу на якому перебуває кожен ринок.

Таблиця 2

Характеристика фаз життєвого циклу галузі (ринку, сектору)

Чинник	Стадія життєвого циклу галузі:			
	народження	зростання	зрілість	спад
Темп росту	Не визначений	Вищий за темп росту ВВП	Нижчий за темп росту ВВП	Від'ємний
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Звужуючи
Число конкурентів	Зростаюче	Велике і зростаюче	Незначне (постійні конкур	Скорочуючи
Розподіл ринку	Фрагментарний	Фрагментарний (кілька лідерів)	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність ринку	Непостійна	Позиції лідерів змінюються	Лідери, що закріпилися	Висока
Постійність споживачів	Відсутня	Деяка, агресивність покупців	Визначені купівельні переваги	Висока
Стартові бар'єри	Відсутні	Досить низькі	Високі	Дуже високі
Технологія	Розробка продукту	Розширення продукт. лінії	Оновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна

II. На другому етапі оцінюють конкурентну позицію кожної СОБ підприємства наступними способами:

Конкурентну позицію визначають за певними характеристиками (табл. 3).

Конкурентну позицію можна визначити також скориставшись методикою Мак-Кінсі (табл. 1).

Для цього спочатку виділяють ключові фактори успіху (КФУ) для кожного ринку, на якому діють СОБ підприємства.

Ключовими факторами успіху можуть бути:

- виробничі фактори (номенклатура продукції, рівень витрат виробництва, рівень технології);
- ринкові фактори (рівень цін, якість продукції, надійність мережі збуту, доля ринку, імідж торгової марки і т.д.);
- фінансові фактори (рівень кредиторської заборгованості, прибутки, ліквідність, ділова активність і інші);
- організаційні фактори (рівень персоналу, його склад, якість менеджменту, організаційна структура управління тощо).

Після цього складають таблицю, аналогічну таблиці 1, оцінюють кожен КФУ і розраховують інтегральний показник конкурентоспроможності.

Характеристика конкурентних позицій СОБ

Позиція бізнесу	Характеристика позиції бізнесу
Ведуча (домінуюча)	Тільки один представник галузі може займати дану позицію. Він встановлює галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів, має широкий вибір стратегічних варіантів. Така позиція є результатом квазімонополії або надійно захищеного технологічного лідерства
Сильна	Такий бізнес вибирає свою стратегію незалежно від дій конкурентів і має перед ними певні переваги. Відносна частка ринку може бути в 1.5 рази більша за частку найбільшого конкурента, але абсолютної переваги немає.
Сприятлива (помітна)	Це, як правило, один із лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі учасники знаходяться приблизно на одному рівні, ніхто не займає домінуючих позицій. Цей бізнес характеризується відносною безпекою, якщо у нього є своя ринкова ніша. Може значно поліпшити своє становище.
Міцна	Спеціалізація у вузькій або відносно захищеній ринковій ніші (невелика частка ринку або підтип продукції). Може довго зберігати таке положення, але практично не має шансів його поліпшити.
Слабка	Слабкі сторони заважають СОБ отримувати прибутки. Слабкість може бути пов'язана із самим бізнесом (дуже малий його розмір, відсутність важливих ресурсів для розвитку) або з помилками в управлінні. Такий бізнес не може вижити самостійно.
Нежиттєздатна	Немає сильних сторін і відсутня ймовірність їх появи в перспективі. Вирішувати питання про доцільність такого існування.

III. На третьому етапі, виходячи з оцінок, зроблених на двох попередніх етапах, СОБ підприємства позиціонують на матриці АДЛ.

IV. На четвертому етапі, виходячи із позиції кожної СОБ на матриці АДЛ, вибирають для неї відповідну стратегію.

Переваги і недоліки матриці АДЛ схожі із тими, що властиві матриці Мак-Кінсі. Однак використання матриці АДЛ відкриває ширший діапазон вибору стратегій. Матриця надто корисна для високотехнологічних галузей, життєвий цикл товару яких дуже короткий і якщо вчасно не застосувати відповідні стратегії можна не досягати мети.

Разом з тим, модель АДЛ не пропонує стратегій для галузей життєвий цикл яких потрібно змінити (інколи зрілі ринки можна і потрібно змінювати на зростаючі тощо).

Тема 6. Конкурентні стратегії підприємства

1. Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види.
2. Стратегія лідерства за витратами.
3. Стратегія широкої диференціації.
4. Стратегія оптимальних витрат.
5. Стратегія ринкової ніші.

1. Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види

Конкурентна стратегія конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії, визначає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній області бізнесу. Її ще називають діловою, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.

Менеджери «General Electric» запропонували розробляти конкурентну стратегію для кожного стратегічного бізнес-центру (СБЦ).

Суть концепції СБЦ: на великих підприємствах функції стратегічного планування передаються у їх підрозділи, які стають стратегічними бізнес-центрами. Тобто, йдеться про децентралізацію внутрішньофірмового стратегічного планування.

СБЦ – це організаційно оформлена найменша виробничо-організаційно-управлінська одиниця, для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій і розробити самостійну конкурентну стратегію, яка впливає із корпоративної стратегії підприємства або ж навіть корегує останню.

Переваги розробки конкурентної стратегії у СБЦ: а) висока можливість врахування умов середовища на рівні підрозділу; б) оперативність у прийнятті рішень; в) можливість ширшого залучення до планування персоналу.

Недоліки: а) загроза «поховання» корпоративної стратегії підприємства лавиною стратегічних планів СБЦ; б) загроза заміни корпоративних цілей неузгодженими цілями СБЦ.

При розробці конкурентної стратегії глибоко вивчають конкурентне середовище та оперують такими поняттями як конкурентна сила і конкурентна позиція, що визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку.

Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує міцні позиції підприємства на ринку і доходи на рівні вищому середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері чи напрямку діяльності.

Індикаторами конкурентної переваги виступають:

- а) велика частка ринку;
- б) зростаюча кількість покупців;
- в) лідируюча стратегія;
- г) підприємство реагує на ринкові зміни краще ніж конкуренти;
- д) найбільш вдале положення підприємства на ринку;
- е) товари підприємства сильно диференційовані;
- є) підприємство концентрується на швидко зростаючих сегментах ринку;
- ж) на підприємстві нижчі витрати ніж у конкурентів;
- з) рівень прибутку вищий від середньо ринкового;
- к) високі технологічні та інноваційні переваги підприємства;
- л) високий рівень менеджменту і маркетингу тощо.

Відповідно *індикаторами конкурентної слабкості* можуть бути:

- а) високі витрати;
- б) низька якість товарів;
- в) невеликий вплив на ринок;
- г) конкуренти захопили частку ринку підприємства;
- д) темпи зростання доходів нижчі середньоринкових або вони навіть знижуються;
- е) нестача фінансових ресурсів;
- є) підприємство не може протистояти загрозі усунення із ринку;
- ж) репутація підприємства низька або падає;
- з) положення підприємства слабшає у найбільш перспективних галузях;
- к) нестача навичок і досвіду у визначальних сферах;
- л) підприємство відноситься до стратегічної групи з гіршим положенням на ринку та інші.

Способи досягнення конкурентних переваг:

- а) продавати за дешевшими цінами ніж у конкурентів;
- б) виробляти високоякісну продукцію;
- в) організовувати бездоганне обслуговування клієнтів;
- г) володіти сучасною власною технологією;
- д) мати більш зручне природно-географічне положення;
- е) забезпечувати розробку і впровадження нових продуктів у більш стислі терміни ніж це роблять конкуренти;
- є) мати високу репутацію і добре відому торгову марку;
- ж) забезпечувати клієнтам додаткові цінності за їх кошти;
- з) постійно слідувати за розвитком смаків клієнтів в цілому і їх окремих груп.

Словом, існує безліч конкурентних стратегій, що забезпечують досягнення конкурентних переваг. Однак, якщо абстрагуватися від тонкощів і врахувати мету підприємства та конкурентну перевагу, яку воно намагається досягти, то можна виділити лише декілька типових видів конкурентних стратегій.

Майкл Портер виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги:

1. Лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни).
2. Диференціація (товару і ринку).
3. Фокусування.

Лідерство за витратами означає продаж масового стандартного товару (послуги) по нижчих ніж у конкурента цінах за рахунок скорочення витрат або за рахунок реклами при незмінних цінах.

Диференціація – це а) пропонування товару кращої якості і дизайну ніж у конкурентів, б) розширення асортименту продукції, в) ухилення від цінової конкуренції шляхом переходу в інший сегмент ринку, г) виготовлення чи модифікація існуючого товару для потреб певних груп споживачів і таке інше.

Фокусування – означає орієнтацію на вузьку спеціалізацію, зосередження зусиль підприємства (СОБ, СБЦ): а) на одному із сегментів ринку; б) на окремій групі покупців; в) на певній групі товарів; г) на низьких витратах.

За М.Портером, на основі його 3-х базових стратегій, можна остаточно виділити наступні **види конкурентних стратегій підприємства**:

А) Стратегія лідерства за витратами – передбачає зниження повних витрат на виробництво товару чи послуги і на цій основі зниження реалізаційних цін, що приваблює переважну більшість клієнтів (покупців, споживачів).

Б) Стратегія широкої диференціації – спрямована на надання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів конкурентів, що в свою чергу також приваблює споживачів.

В) Стратегія оптимальних витрат – дає можливість покупцям отримати за одні і ті ж гроші більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності, внаслідок диференціації товару, з низькою ціною.

Г) Сфокусована стратегія низьких витрат - орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;

Д) Сфокусована стратегія диференціації - орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, яких підприємство забезпечує диференційованими товарами та послугами, що найбільш відповідають їх потребам та смаку.

2. Стратегія лідерства за витратами

Конкурентна стратегія лідерства за витратами найбільш прийнятна тоді, коли на ринку *багато споживачів*, які достатньо активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва і обігу.

Завдання цієї стратегії: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.

Маючи такі переваги підприємство може:

а) вести конкурентну боротьбу за розширення своєї частки ринку шляхом, продажі товару по цінах конкурентів і нижчих;

б) отримувати високі прибутки, продаючи товар по ринкових цінах, при нижчих від ринкових затратах.

Для досягнення переваги по витратах потрібно забезпечити перевагу над конкурентами по всьому ланцюгу цінностей підприємства. Концепція ланцюга цінностей означає поділ процесу виробництва і обігу підприємства на окремі основні і допоміжні елементи (рис. 1).



Рис. 1. Концепція ланцюга цінностей підприємства

Основні шляхи досягнення конкурентних переваг за витратами наступні:

- пошук найдешевших матеріальних ресурсів;
- раціоналізація чисельності персоналу;
- пошук найдешевших сервісних служб;
- пошук найефективніших форм організації виробництва;
- найбільш повне залучення ресурсів до виробництва і максимальне використання їх можливостей;
- найбільш раціональне, доцільне використання ресурсів;
- дотримання нормативів витрат ресурсів;
- пошук можливостей усунення використання у технології невикористано дорогих ресурсів;
- запровадження ресурсозберігаючих технологій;
- усунення надмірностей в оздобленні товару без погіршення його якості і привабливості;
- дотримання мінімального, найнеобхіднішого набору товарів (послуг), недопущення надмірної чисельності його модифікацій;
- скорочення нераціональних перевезень ресурсів і продукції;
- раціоналізація складського господарства;
- максимально можливий обхід посередників: покупка ресурсів безпосередньо у виробника і продаж товару кінцевому споживачу;
- впровадження досягнень НТП з питань економії витрат;
- запровадження тотального режиму економії по всьому ланцюгу цінностей підприємства.

Конкурентну стратегію лідерства за витратами доцільно застосовувати у наступних випадках:

- коли серед продавців дуже сильна цінова конкуренція;
- коли товар у галузі стандартний і його характеристики повністю задовольняють переважну більшість покупців, які рішення про покупку приймають, виходячи тільки із ціни;
- коли більшість покупців використовує куплений товар в однаковий спосіб, незважаючи на незначні особливості чи якість товару;
- коли велика кількість покупців мають низькі доходи, а отже і серйозну причину купляти дешевий товар (ситуація в Україні).

Стратегія лідерства за витратами має і певні ризики:

- загроза копіювання конкурентами навичок лідера по забезпеченню низьких витрат, що зведе нанівець конкурентні переваги;
- загроза появи нових технологій, що знизять витрати у конкурентів;
- зосередження лише на витратах і нехтування іншими можливостями (маркетингом, впровадженням додаткових чи навіть нових товарів і послуг тощо) може привести до сповільнення продаж, і втрати конкурентних переваг;
- загроза зниження чутливості покупця до ціни, приміром, в результаті зростання доходів чи зміни його переваг з низької ціни на вищу якість, нові характеристики товару, краще обслуговування тощо, також може обернутися втратою конкурентних переваг.

3. Стратегія широкої диференціації

Стратегія широкої диференціації є способом завоювання конкурентних переваг шляхом розширення *споживчих якостей товару* понад ті, якими володіє конкурент.

Застосування стратегії диференціації стає можливе у міру того, як диференціюються, урізноманітнюються запити споживачів, які уже не обмежуються стандартним, хоч і дешевим товаром (послугою).

Результативною стратегія диференціації стає лише тоді, коли виробник, що її застосовує, знаходить шлях бути єдиним, хто пропонує покупцям додаткові риси даного товару, які не просто скопіювати, а покупці масово бажають товар з такими додатковими характеристиками. При цьому витрати по здійсненню диференціації покриваються *за рахунок збільшення ціни* на оновлений і змінений товар. Якщо ж покупці не бачать ніякої цінності у додаткових рисах диференційованого товару, щоб його купити замість товару конкурента, або якщо ці додаткові риси легко копіюються, стратегія диференціації успіху мати не буде.

А тому стратегію диференціації слід попередньо глибоко обґрунтувати і впроваджувати поступово та обережно. Спочатку слід вивчити динаміку запитів споживачів, причини, чому вони віддають перевагу тому чи іншому товару, за що, за які якості вони готові платити. Після цього підприємство пропонує один чи декілька зразків товару з новими характеристиками, що відповідають смакам даного покупця. Причому ці характеристики повинні бути відчутними, такими, що «кидаються в око» і запам'ятовуються. А конкурентна перевага з'явиться лише тоді, коли велика кількість покупців зацікавиться даними характеристиками.

Можна знайти безліч підходів успішної диференціації, розширення характеристик товару: нові відмінні смакові якості; доставка до місця експлуатації, монтаж і наладка; нові специфічні властивості; більше цінності за ті ж гроші; відмінності в дизайні, обробці; престижність; більша надійність і безпека; висока якість виконання; найвищий імідж і репутація; повний асортиментний ряд; технологічне лідерство; повномасштабний сервіс тощо.

Успіх стратегії диференціації забезпечується створенням купівельної цінності відмінним від конкурента способом. Існують *наступні підходи до створення успішної купівельної цінності*:

1. Розробити такі характеристики товару, які без зниження купівельної ціни знизять сукупні витрати покупця при користуванні товаром, або дадуть більше корисності (цінності) при тих же витратах. Цього досягають додаванням товару таких характеристик, які дозволили б покупцю:

- а) скоротити витрати праці покупця (на освоєння, доступність в користуванні);
- б) знизити витрати на ремонт (тривалий гарантійний період);
- в) знизити витрати на техперсонал (безкоштовна технічна підтримка, система техдогляду);
- г) підвищити ефективність всього виробничого процесу покупця (сумісність з іншим устаткуванням, прискорення обробки);
- д) збільшити вигоду від використання даного товару;
- е) скоротити потреби в інших товарах;
- є) знизити витрати на ремонт і обслуговування (виняткова надійність);
- ж) скоротити витрати по збереженню (постачання безпосередньо на виробництво, а не на склади);
- з) скоротити витрати часу покупця (розширення термінів обслуговування).

2. Розробити такі нові характеристики товару, які б підвищили результативність його застосування покупцем. Цього досягають:

- а) пропонуючи продукцію з широкими можливостями, зручну у використанні, довговічну;
- б) пропонуючи товар, який потребує меншого профілактичного догляду, не потребує до себе особливої уваги і значних експлуатаційних витрат;
- в) пропонуючи товар, який задовольняє більше вимог покупців, ніж товар конкурента;
- г) забезпечивши покупцю більшу легкість у пристосуванні до товару, ніж це має місце з товаром конкурента;
- д) забезпечивши покупцю зростання продуктивності праці тощо.

3. Додання товару характеристик, що підвищують ступінь задоволення вимог споживачів, але не за рахунок економії на витратах, а яким-небудь іншим чином.

В центрі стратегії диференціації по завоюванню конкурентної переваги стоїть товар, характеристики якого істотно відрізняються від товару конкурента. А підвищена ціна такого товару – це те, чим відплачує дана стратегія за дійсно збільшену цінність для покупця або за цінність усвідомлену ним. Реальна і усвідомлена цінності можуть не збігатися у тому випадку, якщо покупець невірно оцінює дійсну корисність товару, ґрунтуючись лише на зовнішніх ознаках (ціні, привабливості упаковки, інтенсивності реклами, настирливості продавців і таке інше). Такі мнимі цінності можуть бути важливими і перейти у дійсну цінність у випадках коли:

- а) покупець купляє даний товар вперше,
- б) коли він недосвідчений,

в) коли повторні покупки товару не часті,
 г) коли сутність нових характеристик занадто складна для розуміння пересічного покупця.

Успішно проведена стратегія диференціації дозволить підприємству мати наступні наслідки:

- завоювати конкурентну перевагу;
- встановити підвищену ціну на товар (послугу);
- збільшити обсяги продаж (залучаються додаткові покупці, яким подобаються нові характеристики товару);
- завоювати прихильність покупців до своєї товарної марки, підвищити імідж підприємства.

Успішна стратегія диференціації також протистоїть 5-м конкурентним силам, що діють у галузі:

а) захист від конкурентів забезпечується тим, що нові характеристики товару отримують своїх стійких прихильників у ролі покупців, які готові платити дорожче за товар, який їм подобається;

б) прив'язаність покупців і важкість копіювання специфічних характеристик товару створює важко переборні бар'єри для входження в галузь потенційних конкурентів;

в) згладжується також і сила покупців, оскільки продукція конкурентів для них менш приваблива;

г) високі додаткові характеристики товару і прив'язаність до них покупців стають певним бар'єром і для товарів-субститутів;

д) висока ціна за диференційований товар та прибутковість протистоять і силі постачальників.

Стратегія диференціації забезпечує тривалу і більш прибуткову конкурентну перевагу, коли вона базується на: а) на технічній досконалості, б) високій якості, в) бездоганному обслуговуванні.

Як і інші стратегії, стратегія диференціації теж має певні ризики:

а) загроза копіювання унікальних характеристик товару конкурентами;

б) загроза появи нових технологій, які дадуть змогу конкурентам запропонувати споживачам товари з іще кращими характеристиками;

в) нехтування боротьбою за скорочення виробничих витрат та іншими можливостями може привести до сповільнення продаж, і втрати конкурентних переваг;

г) зниження доходності основної маси населення може звести нанівець зусилля по диференціації, оскільки покупці знову почнуть задовольнятися стандартним, зате дешевим товаром і не схочуть платити більше за надмірності.

Типовими помилками при впровадженні стратегії диференціації є наступні:

а) нерозуміння цінностей покупця, за що він згідний платити великі гроші;

б) спроба такої диференціації товару, яка не знижує сукупних витрат покупця, не збільшує його добробуту і він це добре усвідомлює;

в) надмірні зусилля по диференціації (що називається перестарались), коли ціна стає занадто високою стосовно конкурентів, а характеристики товару перевершують потреби покупців;

г) занадто висока ціна за нововведені характеристики товару, бо чим вища ціна за диференціацію, тим важче утримати клієнтів від переключення на товар конкурента з більш низькою ціною;

д) ігнорування при рекламуванні характеристик диференціації, а орієнтація лише на матеріальні складові.

4. Стратегія оптимальних витрат

Стратегія оптимальних витрат – це стратегія, яка ніби об'єднує позитивні якості попередніх і орієнтована на надання покупцям найбільше цінностей за їхні гроші. Йдеться про *одночасну орієнтацію як на низькі витрати* (дешеву продукцію), так і на *дещо кращі характеристики та привабливість товару*. Ідея полягає у створенні підвищеної цінності, що перевищує очікування покупців по всіх параметрах товару (якість, характеристики, привабливість, обслуговування) з одночасним переконанням споживачів у розумності ціни за таку цінність.

Мета даної стратегії полягає в тому, щоб зарекомендувати себе спочатку виробником з низькими витратами й відмінними характеристиками, а пізніше, використовуючи перевагу у витратах, знижувати ціну в порівнянні з аналогічними товарами, що випускаються конкурентами.

Конкурентна перевага стратегії оптимальних витрат забезпечується близькістю до конкурентів по ключових параметрах (якість, характеристики, привабливість, обслуговування), з одного боку, і перевазі над ними по витратах - з іншого. Тобто підприємство має пропонувати таку ж якість, що і конкуренти, тільки з меншими витратами, таке ж обслуговування, тільки дешевше, такі ж характеристики товару, тільки, знову ж таки, дешевше і т.д. Підприємство повинно вміти розробити і впровадити нові характеристики товару з меншими витратами, чи запропонувати продукцію, відмінну від аналогів конкурентів (по основних параметрах) за цінами, прийнятними покупцям. Наперед виступає *уміння одночасно керувати витратами, знижуючи їх, і вносити додаткові характеристики у товар*.

Найвдалішим результатом впровадження стратегії оптимальних витрат є здобуття статусу виробника достатньо різноманітного товару з більш низькими витратами та наміру стати лідером по низьких витратах і одночасно виробником різноманітних товарів, кращих у галузі.

В даній стратегії великий простір для маневру між низькими витратами і диференціацією. Така *гібридна стратегія дозволяє використовувати переваги обох стратегій*, створюючи бездоганну купівельну корисність товару. Тому вона переважає чисті стратегії низьких витрат і диференціації, знижуючи характерні їм ризики. Це має місце тому, що підприємство з оптимальними витратами може пропонувати товар середньої якості за ціною, нижчою від середньої, чи товар вищої якості за середньою ціною. Більшість покупців віддають перевагу саме такому поєднанню параметрів «ціна-якість». А з другого боку, гібридна стратегія добре захищає від тиску з одного чи іншого боку підприємств з «чистими» стратегіями низьких витрат чи диференціації.

5. Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія)

На відміну від стратегії лідерства за витратами і диференціації, стратегія фокусування передбачає *глибоку спеціалізацію підприємства*, його окремих СОБ. **Мета цієї стратегії** – краще обслуговувати покупців даного цільового сегмента.

Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія) означає глибоку спеціалізацію підприємства, його окремих СОБ, зосередження їх зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах. Іншими словами, йдеться про знаходження на ринку тієї ніші, в якій підприємство хоче і може забезпечити собі

Сфокусована стратегія на диференціації залежить від даного купівельного сегменту ринку, що вимагає унікальних характеристик товару.

Поштовхом до розробки стратегії фокусування може послужити і забезпечити гарні результати наступне:

- а) наявність завеликого, а тому неприбуткового сегменту;
- б) сегмент має гарний потенціал для зростання;
- в) наявність доброго іміджу підприємства у покупців даного сегменту;
- г) сегмент не є привабливим для більшості конкурентів;
- д) підприємство, що збирається застосувати стратегію фокусування має достатньо ресурсів і навичок для успішної роботи саме на цьому сегменті;
- е) більшість підприємств працює одночасно на декількох сегментах, а тому їм дорого і складно забезпечувати специфічні потреби даного сегменту;
- є) ніхто з конкурентів і не робить спроби спеціалізуватися на даному сегменті;
- ж) підприємство не має достатньо ресурсів, щоб обслуговувати ширшу частку ринку;
- з) у галузі є достатньо сегментів, що дозволяє підприємству вибрати свою нішу, яка б відповідала його силам і здібностям.

Ризики стратегії фокусування:

- а) завжди є ймовірність, що конкуренти скопіюють прийоми фокусування підприємства і наблизяться до нього у даний сегмент;
- б) загроза втрати привабливості товару у обраному сегменті через розмиті межі між сегментом і ринком в цілому, внаслідок чого вимоги та переваги споживачів сегменту можуть поширитись на весь ринок;
- в) виокремлення конкурентами ще більш локального сегменту;
- г) сегмент може бути настільки привабливим, що викличе увагу безлічі конкурентів, які в короткий час його наситять і різко знизять прибутковість.

Тема 7. Функціональні стратегії підприємства

1. Сутність та призначення функціональних стратегій.
2. Маркетингова стратегія.
3. Виробнича (операційна) стратегія.

4. Стратегія персоналу.
5. Фінансова стратегія підприємства.
6. Стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт (НДНКР).

1. Сутність та призначення функціональних стратегій.

Функціональні стратегії – це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керуваність процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх.

Функціональні стратегії мають узгоджуватись і працювати на корпоративну та конкурентну стратегії. У свою чергу корпоративна і конкурентна стратегії повинні спиратися на функціональні, без врахування аналітичних даних і можливостей яких, розробити повноцінну і, головне, придатну для реалізації загальну чи бізнесову стратегію неможливо.

Відповідальність за розробку функціональних стратегій лежить на керівниках і головних спеціалістах відповідних функціональних служб.

Призначенням функціональних стратегій є забезпечення розробки і досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою в руслі корпоративної і конкурентної стратегій підприємства.

Функціональні стратегії не ідентиферентні, а становлять систему. Тобто вони взаємодіють між собою. Але основоположною серед них в ринковій економіці є маркетингова стратегія, яка дає стратегічні установки всім іншим функціональним стратегіям (Рис. 1).



Рис. 1. Система функціональних стратегій підприємства

Кожна функціональна служба має свої специфічні і найбільш загальні характеристики по яких їх розрізняють:

- а) мета;
- б) інформаційна база;

- в) методи прийняття, оформлення і доведення рішень;
- г) кадри певної кваліфікації;
- д) спеціальна технічна база і обладнання;
- е) специфіка планування;
- є) організація діяльності і управління;
- ж) мотивація діяльності і контроль.

Ці характеристики безумовно є одночасно специфічними чинниками, що впливають на розробку тієї чи іншої функціональної стратегії.

Функціональні стратегії розробляються з урахуванням таких загальних чинників:

- змісту діяльності підприємства;
- взаємозв'язку змісту та напрямку впливу конкретної служби на досягнення місії та конкретних цілей підприємства в цілому;
- характеру впливу виконання робіт кожною службою на розвиток чи занепад підприємства в цілому;
- меж функціональних служб та сфер інтересів, що перехрещуються;
- сильних і слабких сторін в діяльності окремих функціональних служб, у їх взаємодії;
- наявності вузько специфічних інтересів і підходів та конфлікту інтересів у розв'язанні загальних проблем підприємства;
- збалансованості інтересів підприємства і функціональних служб, між напрямками розвитку фірми в цілому і компетенцією фахівців, які є виконавцями окремих функцій, їх професіоналізмом, етичними нормами, підприємницьким духом тощо.

Елементи функціональної стратегії:

- а) цілі даної функціональної служби узгоджені по вертикалі і горизонталі, тобто з цілями підприємства та інших функціональних підрозділів;
- б) характеристика існуючих і потенційних умов середовища діяльності служби;
- в) параметри корпоративної і конкурентних стратегій, які має забезпечувати служба;
- г) основні напрямки їх розв'язання, тобто, напрямки діяльності служби за різних сценаріїв розвитку подій;
- д) послідовність і взаємо узгодженість розв'язання завдань;
- е) перелік основних заходів по забезпеченню цілей і завдань.

2. Маркетингова стратегія.

Маркетингова стратегія визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

Для розробки повноцінної маркетингової стратегії використовують методи однопродуктового і портфельного аналізу, в тому числі матричні: криву досвіду, ЖЦТ і ринку, „продукт-ринок», БКГ, Мак-Кінсі, АДЛ і т.д.

Специфічні завдання маркетингової стратегії: формування цільових ринків, вибір номенклатури та асортименту продукції, ведення цінової політики, організація системи збуту, форм продаж, реклами тощо.

Маркетингова стратегія набуває форми *маркетингового плану (програми)*, що є базовим документом, який регулює і координує діяльність всіх підрозділів і функціональних служб підприємства з метою їх ефективної діяльності на ринку в руслі корпоративної і конкурентних стратегій підприємства. Такий план умовно можна розділити на три розділи: цілі та завдання маркетингу, стратегія маркетингу (загальна і за конкретними ринками) і бюджет маркетингу.

Примірні характеристики компонентів стратегії маркетингу та вибір стратегії маркетингу можна показати наступним чином (табл.1 і рис. 2).

Таблиця 1. Примірна матриця стратегій маркетингу

Компоненти стратегії маркетингу	Різновиди характеристик компонентів		
1. Обсяг ринку (Е)	(P11) невеликий (ЕI)	(P12) великий (ЕI)	
2. Конкуренція (К)	(P21) відсутня (КI)	(P22) незначна (К)	(P23) висока (КI)
3. Обізнаність споживачів (Ос)	(P31) відсутня (ОсI)	(P32) наявна у меншості (Ос)	(P33) наявна у більшості (ОсI)
4. Ставлення споживачів до ціни (Сц)	(P41) висока неприйнятна ціна (СцI)	(P42) згода сплачувати помірно (Сц)	(P43) згода сплачувати високу ціну (СцI)
5. Ціна (Ц)	(P51) низька (ЦI)	(P52) середня (Ц)	(P53) висока (ЦI)
6. Витрати на маркетинг (В)	(P61) низькі (ВI)	(P62) середні (В)	(P63) високі (ВI)

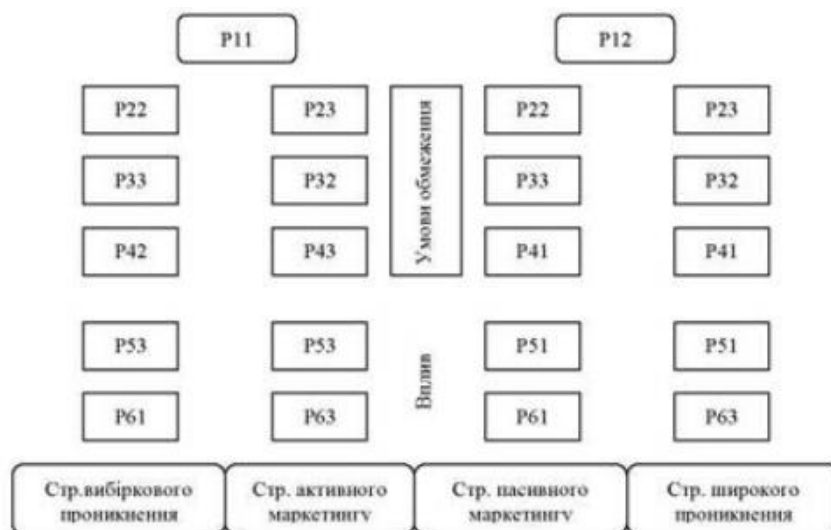


Рис. 2. Примірний вибір стратегії маркетингу

3. Виробнича (операційна) стратегія.

Виробнича стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі,

якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

Основні завдання виробничої стратегії:

- планування виробництва відповідно до корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках;
- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондівіддачі;
- раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;
- систематичне оновлення техніки і обладнання;
- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення організації виробництва;
- вдосконалення організації праці її і її оплати;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів і інші завдання.

Фактори, що впливають на формування виробничої стратегії:

1. вимоги корпоративної, бізнесової і функціональних стратегій, в першу чергу маркетингової;
2. наявні ресурси, їх якість і джерела їх поповнення в перспективі;
3. угоди, замовлення на продукцію;
4. технологічний рівень і можливості модернізації;
5. рівень персоналу управління і трудових ресурсів та можливості його підвищення;
6. гнучкість виробництва, швидкість переобладнання на випуск нової продукції різної кількості і якості;
7. організаційна структура управління та культура;
8. природно-географічні умови та інші фактори.

Види виробничих стратегій:

Повне задоволення попиту – стратегія, що передбачає виробляти стільки, скільки потребує ринок. А оскільки ринок коливається, то і виробництво при такій стратегії піддається суттєвому коливанню, що тягне за собою відомі труднощі: високі затрати, значні запаси готової продукції на складах т.д

Орієнтація на середній попит. При такій стратегії в періоди скорочення попиту запаси на складах суттєво зростають, зате в періоди зростання попиту він відразу задовольняється за рахунок цих запасів.

Орієнтація на мінімальний попит - запаси нереалізованої продукції відсутні, зате можливе недовантаження потужностей, коливання виробництва і таке інше.

Орієнтація на повне використання виробничого потенціалу з врахуванням його постійного вдосконалення (модернізації, технічного переоснащення,

реконструкції, т.д.). Поряд з високою віддачею ресурсів, можливі значні запаси на складах в періоди спаду попиту.

Орієнтація на суттєві зміни технології - якщо існуюча явно застаріла, а конкурентні стратегії вимагають її оновлення.

Суттєві зміни в організації виробництва – здійснюються на вимогу корпоративної чи конкурентних стратегій (зміна спеціалізації, конверсія, диверсифікація, оптимізація розміщення виробництва по підрозділах і в географічному плані тощо), що тягнуть за собою радикальні зміни в номенклатурі, обсягах виробництва і т.д.

4. Стратегія персоналу

Стратегія персоналу – це функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій.

Стратегія персоналу має в себе включати:

- профорієнтацію, профвідбір, профпідготовку, профперепідготовку;
- розстановку і закріплення кадрів;
- вдосконалення мотиваційного механізму їх діяльності;
- покращення умов і привабливості праці;
- профатестацію, стимулювання професійного росту;
- роботу з резервом кадрів;
- контроль за діяльністю персоналу;
- систему інформування кадрів про завдання колективів;
- виховання кадрів.

Завдання стратегії персоналу можна сформулювати так:

1. кадрове забезпечення корпоративної, конкурентних та функціональних стратегій підприємства;

2. розробити заходи по адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією підприємства;

3. працювати на випередження тих змін, які передбачаються стратегіями підприємства;

4. ввести систему кадрової роботи, яка б передбачала наявність, взаємозв'язок і взаємообумовленість всіх аспектів управління персоналом, її безперервність;

5. не допускати виключно технічного, ресурсного підходу до кадрів, як до важливого фактору виробництва, а ставитись, як до соціальної складової діяльності підприємства.

Практичні завдання формування стратегії персоналу:

1. Забезпечити стратегічне планування кадрової роботи.

Важливо визначити реальну потребу в кадрах по етапах стратегічного періоду та в розрізі якісних параметрів відповідно до нової стратегії підприємства.

Визначити наявність кадрів в розрізі якісних параметрів, та можливі прогнозовані їх зміни у стратегічному періоді (вихід на пенсію, вибуття в армію, на навчання, міграційне вибуття тощо).

Виявити нестачу кадрів в розрізі їх якісних параметрів по етапах стратегічного періоду, в т.ч. з врахуванням потреби у нових фахівцях відповідно до передбачуваних стратегічних змін на підприємстві.

Визначити джерела покриття дефіциту кадрів по роках стратегічного періоду і у розрізі якісно-кваліфікаційних груп. При цьому враховуються, як внутрішні джерела (резерви від неповного використання фонду робочого часу, перепідготовка кадрів тощо), так і зовнішні джерела (найм, повернення з армії, з навчання, з числа тих, що працюють не за спеціальністю - на ринках, за кордоном і т.д.).

2. Перебудувати роботу кадрових служб (менеджерів з персоналу) відповідно до вимог ринкової економіки і конкретної стратегії.

Кадрову роботу має очолити заступник керівника, який повинен мати в підпорядкуванні 2-3 менеджери з персоналу. Всі мають пройти спеціальну перепідготовку. А на майбутнє слід підготувати фахівців з управління трудовими ресурсами.

Працівники кадрових служб мають добиратися так, щоб мати задовільні знання принаймні з таких дисциплін: управління персоналом, економіки і організації виробництва, психології, соціології, правознавства, педагогіки тощо.

Добір, розстановку і виховання керівних кадрів та спеціалістів слід здійснювати з обов'язковим *дотриманням відомих принципів*: добирати кадри за діловими (компетентність, професіоналізм, організаторські здібності), морально-психологічними і політичними якостями, на демократичній основі, з поєднанням досвідчених і молодих працівників, систематично оновлювати і закріплювати кадри, працювати з резервом.

Слід позбутись формалізму і по новому вибудувати *систему атестації кадрів*. Тут важливі дві речі: об'єктивно оцінювати працівника і обов'язково приймати рішення по підсумках атестації з моральним і матеріальним відзначенням кращих і застосуванням моральних і матеріальних стягнень аж до звільнення до тих, хто не вкладається у вимоги. Тобто результатами атестації має стати рангування персоналу: а) за шкалою рейтингу оцінки результатів праці і б) шкалою рейтингу оцінки можливості просування. Відповідно до даного рейтингу і проводять роботу по результатах атестації: одним вищі і середні категорії, надбавки, премії, подяки і зарахування до резерву чи висування, а іншим - допомога, попередження, моральне і матеріальне стягнення, виведення з резерву і навіть звільнення.

В центрі стратегії персоналу мають бути *заходи по ефективному використанню трудового потенціалу*: забезпечення росту продуктивності праці; інтенсифікація виробництва, нарощування фондо- і енергоозброєності, впровадження прогресивних технологій; вдосконалення організації і нормування праці; покращення умов праці; стимулювання високопродуктивної праці.

5. Фінансова стратегія підприємства

Фінансова стратегія означає прогнозування і коригування фінансових потоків; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СОБ і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів.

Принципи розробки фінансової стратегії:

- а) балансування матеріальних і фінансових потоків;
- б) найефективніший розподіл фінансових ресурсів для результативного фінансування стратегій підприємства;
- в) прогнозування альтернативних можливостей розвитку підприємства і його складових з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах середовища;
- г) фінансовий аналіз та контроль.

Завдання фінансової стратегії:

- а) балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;
- б) зростання вартості власного внутрішнього капіталу;
- в) забезпечення високих темпів зростання доходів;
- г) оптимізація співвідношень власного і позичкового капіталу;
- д) вдосконалення структури капіталу підприємства;
- е) бюджетування;
- є) проведення оптимальної дивідендної політики і інші.

Окремі напрямки фінансової стратегії:

1. Фінансова стратегія розробляється переважно у формі *бюджету* (фінансового плану).

Фінансовий план – це фінансовий документ, в якому визначено витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття.

Бюджет підприємства включає:

- План доходів і видатків (йдеться про очікувані доходи (прибутки) та їх розподіл);
- План грошових надходжень і виплат (план руху готівки);
- Плановий баланс (групування коштів за їх складом і розміщенням та джерелами надходження).

Типи бюджетів підприємства:

Матеріальний бюджет - визначає кількість сировини і матеріалів по видах для реалізації стратегії;

Бюджет закупок - конкретизує витрати на закупівлю сировини і матеріалів для реалізації стратегії;

Бюджет праці - розраховує потребу у трудових ресурсах для реалізації стратегії.

Бюджет адміністративних витрат - розраховує витрати на управління.

В умовах нестабільного середовища з метою уникнення труднощів бюджетування, здійснюють певні нейтралізаційні заходи. Серед них: а) застосовують методики гнучкого бюджетування, які передбачають розробку бюджетів з врахуванням багатоваріантності умов їх реалізації; б) розробляють кілька альтернативних бюджетів для різних сценаріїв розвитку середовища; в)

використовують метод нульового бюджетування - підхід, який зовсім не враховує минулих і поточних бюджетних пропорцій для розподілу ресурсів під реалізацію нової стратегії підприємства.

2. Ще одним напрямом фінансової стратегії є *розробка ефективної структури капіталу підприємства*.

Ефективна структура капіталу означає розробку оптимальних співвідношень між основним і оборотним, власним і залученим капіталом, формування оптимальної структури майна підприємства.

Серед названого особливого значення слід надавати формуванню оптимального співвідношення *між власним і залученим капіталом*. Фінансовий ліверидж - використання боргів для фінансування інвестицій - нерідко вигідний підприємству. Але надмірні борги підвищують ризик, насторожують інвесторів, що може привести до підвищення вартості капіталу. Тобто доводиться в такому разі платити вищий дохід на акції, щоб спонукати їх покупку і отримати в такий спосіб фінансування на капвкладення. Беручи в борг (кредит) слід пам'ятати, що підприємству це вигідно доти, доки віддача від позичених коштів перевищує процент, який слід заплатити за користування ними.

3. *Проведення дивідендної політики* - теж важливий напрямок і завдання фінансової стратегії підприємства.

Дивідендна політика означає вибір *оптимального співвідношення між розмірами частки доходу, що направляється на дивіденди (споживання) і часткою доходів, що направляється на інвестування (на нагромадження капіталу)*.

Існує декілька теорій дивідендної політики:

- Дивіденди виплачуються лише після того, коли здійснено всі обов'язкові платежі і задоволено потребу у фінансуванні капвкладень (інвестуванні);
- Дивіденди на акції не впливають на ціну цих акцій;
- Дивіденди - впливають на ціну акцій і є важливим показником вартості підприємства.

Підприємства, які швидко розвиваються, часто не виплачують дивідендів (або ж виплачують у мінімальних розмірах), а весь дохід, за вирахуванням обов'язкових платежів, скеровують на розвиток виробництва, тобто на інвестування.

Підприємства, які повільно розвиваються, навпаки, вартість акцій підтримують сплатою високих дивідендів, а тому власних коштів на інвестування і швидкий розвиток їм не вистачає.

6. Стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт (НДНКР)

Стратегія НДНКР передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або *про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту*.

Стратегія НДНКР буває двох груп:

- а) інноваційна (розробка цілком нової продукції)
- б) імітаційна (імітацію існуючих товарів).

Спонукаючими мотивами для формування стратегії НДНКР можуть бути:

а) вимоги корпоративної і конкурентних стратегій підприємства (наприклад, обрання стратегії диференціації передбачає пошук нового товару чи модернізацію його властивостей, а отже відкриває поле для стратегії наукового пошуку);

б) маркетингові дослідження, які подають узагальнені вимоги споживачів до товару;

в) різка зміна середовища, „технологічний прорив» конкурентів.

Види стратегій НДНKP:

- *Наступальна* - означає розробку цілком нових технічних і технологічних рішень для забезпечення реалізації корпоративної стратегії зростання;

- *Захисна* - розробка таких дизайнерських, техніко-технологічних рішень, які б забезпечили збереження підприємством досягнутих позицій на ринку;

- *Проникнення* - стратегія для конструювання такого товару, чи надання йому таких властивостей, що забезпечить проникнення на нові ринки;

- *Конгломератна* - її ще називають наступально-захисною і застосовують, як правило, великі підприємства, оскільки така стратегія капіталомістка, вимагає значних фундаментальних та прикладних розробок і носить ризикований характер;

- *Реакції* - це стратегія реакції на суттєвий технологічний прорив конкурентів.

Для прийняти рішення про перехід до нової стратегічної технології або вдосконалення існуючої, потрібно спочатку проаналізувати техніко-технологічний рівень виробництва, досягнення НТП і скористатись матричною моделлю (рис. 3).

		Рівень технології	
		Низький	Високий
Рівень освоєння технології	Високий	I. „Принада»	II. „Виграшне парі»
	Низький	III. „Загін для худоби»	IV. „Надійна готівка»

Рис. 3. Матриця портфеля технологій

Основна ідея матриці технологій передбачає зіставлення рівня самої технології з рівнем її освоєння на підприємстві. І в результаті того, на якому квадранті матриці ідентифікувалась технологія підприємства, розробляється одна із альтернативних стратегій: а) продовження використання існуючої технології («*виграшне парі*»); б) стратегія поліпшення використання існуючої технології («*надійна готівка*»); в) стратегія «*збирання урожаю*», г) відмова від використання, ліквідація існуючого технологічного процесу («*загін для худоби*»).

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія / Л. Д. Завідна. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 600 с.
2. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.:КНЕУ, 2018. – 220 с.
3. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. / В.О. Василенко, Т. І. Ткаченко – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред.. Василенко В. О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібн. / В. Г. Герасимчук – К.: КНЕУ, 2000. - 360 с.
5. Клівець П. Г. Стратегія розвитку підприємства: навч. посібн. / П. Г. Клівець – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
6. Ковтун О.І. Стратегія розвитку підприємства: навч. посібник. / О. І Ковтун – 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006. – 388 с.
7. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. Короткий курс лекцій. – К.:МАУП, 2019. – 128 с.
8. Назаренко О.В. Стратегія розвитку підприємства: навч. посіб. / О.В. Назаренко – Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2003. – 144 с.
9. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. / А.П. Наливайко Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.:КНЕУ, 2001. – 227 с.
10. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент. / В. Д Немцов, Л.Є Довгань - К.: КПІ – 2001. - 557 с.
11. Саєнко М.Г. Стратегія розвитку підприємства: Підручник. / М.Г. Саєнко – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
12. Сумець О.М. Стратегія розвитку підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навчальний посібник. / О.М. Сумець – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
13. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / З.Є. Шершньова – Київський національний економічний ун- т. — 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. — 700 с.
14. Корецький М.Х. Стратегічне управління : навч. посібник /М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дачій ; рец.: М.Й. Малік, В.Л. Корінев. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
15. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / О.М. Скібіцький. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
16. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / Л.І. Федулова. – К: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

Додаткова

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Эдвард Дж. Макдоннелл (при содействии) С. Жильцов (пер.с англ.). — С.Пб. : Питер, 1999. — 416с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И.С. Ансофф Пер. с англ. — Экономика, 1989. — 519 с.

3. Дойль Питер. Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ.. — СПб. : Питер, 1999. — 560с.
4. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Уч. пос. / Пер. с англ. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. — 272 с.
5. Калінеску Т.В Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія / Т.В Калінеску, Ю.А Романовська, О.Д. Кирилов Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. - Луганськ, 2007. - 272с.
6. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин Основы менеджмента: Пер. с англ. / Академия народного хозяйства при Правительстве РФ /М.А. Майорова (пер.). — М. : Дело, 2000. — 704с.
7. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
8. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд Ш А. Дж Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов. М. , 1998. — 576 с.
9. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко ; відп. ред. Л. М. Савчук. — Київ : Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
10. Порохня В. М. Стратегічне управління : навч. посібник / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. — Київ : Центр учбової літератури, 2012. — 224 с.

Ресурси інтернету:

[http:// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua) - Верховна Ради України.
<http://www.kmu.gov.ua/> - веб-сайт Кабінету Міністрів України.
[http:// www.minfin.gov.ua](http://www.minfin.gov.ua) - Міністерство фінансів України.
[http:// www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) - Державна служба статистики України.
<http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/index> - веб-сайт Державної аудиторської служби України.
<http://sfs.gov.ua/> - веб-сайт Державної фіскальної служби України.
[http:// www.liga.net](http://www.liga.net) - Ліга Бізнес Інформ
[http:// www.nau.kiev.ua](http://www.nau.kiev.ua) - Нормативні акти України
[http:// www.library.univ.kiev.ua/ukr/res/resour.php](http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/res/resour.php) – Бібліотеки в Україні.
<http://www.nbuv.gov.ua>. – Національна бібліотека України ім. В.І.Вернадського
<http://www.nbuv.gov.ua/portal/libukr.html> – Бібліотеки та науково-інформаційні центри України
<http://uk.wikipedia.org> – вільна енциклопедія