

ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА

Чимшит Сергій Іванович

УДК 338.262.3

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами

Автореферат

Дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дніпропетровськ – 2002

Дисертацією є рукопис

Робота виконана в Дніпропетровському університеті економіки та права Асоціації навчальних закладів України недержавної форми власності.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор

Холод Борис Іванович

Дніпропетровський університет економіки та права,

Президент ЗАТ “Дніпропетровський університет економіки та права”

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор

Решетілова Тетяна Борисівна,

Національний гірничий університет, завідувача кафедри маркетингу;

кандидат економічних наук, доцент

Лепа Роман Миколайович,

Донецький інститут економіки та господарського права, доцент
кафедри інформатики

Провідна установа – Харківський державний економічний університет, кафедра бізнесу та підприємництва, Міністерство освіти і науки України, м. Харків

Захист відбудеться “ 24 ” січня 2003 р. о 12.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 08.120.01 у Дніпропетровському університеті економіки та права за адресою: 49000 м. Дніпропетровськ, вул. Набережна Леніна, 18.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Дніпропетровського університету економіки та права за адресою 49000 м. Дніпропетровськ, вул. Набережна Леніна, 18.

Автореферат розісланий “ 24 ” грудня 2002 р.

Вчений секретар

спеціалізованої вченої ради

В. М. Шаповал

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Основні розробки зарубіжних авторів в теорії управління відносяться до середини 60-х - початку 70-х років. Друга хвиля припадає на середину 80-х - початок 90-х років. За своєю суттю теоретичні розробки другої хвилі - це переосмислення задач, що були сформульовані наприкінці 50-х - початку 60-х років. Підтвердженням тому є те, що автори, які сьогодні згадуються в наукових працях, практично ті самі: Аакер Д., Аккофф Р., Ансофф І.Х., Мескон М.Х., Портер М., Робинсон Дж., Альберт М., Хедоури Ф., Уотермен Р., Питерс М., Карлофф Б., Дойль П., Макдональд М., Котлер Ф., Траут Дж., Грейнер Л., Томпсон С. та інші.

Розробки середини 90-х років відрізняються тим, що у своїй більшості лише констатують зміни, які відбуваються, і вказують найбільш ймовірні напрямки подальшого розвитку зовнішнього середовища організації, але не пояснюють закономірностей цього розвитку.

Розробки вітчизняних авторів та представників країн СНД Абалкіна Л., Блехмана Л., Бунича П., Бухаріна Н., Васильєва В., Демченка В., Крилова В., а також Амоші А., Геєця В., Іванова В., Лукінова І., Прокопенка Н., Ткаченка В., Холода Б., Чумаченка Н., Тулеєва В. та інших у своїй більшості стосувалися внутрішнього середовища організації і, зокрема, технології як засобу або інструменту вирішення задач. Це було обумовлено особливістю середовища, в якому функціонували вітчизняні підприємства. У той час, як уся західна наука виходила з того, що організація - це відкрита соціотехнічна система, діяльність якої цілком орієнтована на зовнішнє середовище і залежить від зовнішнього середовища, модель вітчизняних підприємств можна було охарактеризувати як умовно відкриту систему, де практично були відсутні деякі класичні змінні зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище не несло в собі ніякої загрози, воно було прихильне до підприємства.

За останні 12-15 років середовище функціонування як західних, так і вітчизняних підприємств принципово змінилося. Сьогодні зовнішнє середовище формує принципово новий клас завдань. Констатація змін у бізнес-середовищі не вирішує виникаючих сьогодні проблем. Необхідно зрозуміти закономірності розвитку зовнішнього середовища, взаємозв'язки в ньому.

Під впливом змін, що відбулися за останні 12-15 років, трансформувалося багато класичних понять і категорій, вони істотно ускладнилися, перейшли від статичного до динамічного стану. У зв'язку з викладеним, тема дисертації актуальна і вимагає свого розгляду.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт Дніпропетровського університету економіки та права. Тема: “Організаційно-економічні засади розвитку технологічного і методичного забезпечення систем управління промисловими підприємствами в умовах ринкових відносин” (номер державної реєстрації 0100U000948).

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення і розвиток теоретичних аспектів і практичних механізмів формування стратегічного потенціалу підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовлює вирішення наступних задач:

- виявити залежності та закономірності розвитку сучасного бізнес-середовища;
- проаналізувати вплив сучасних тенденцій розвитку зовнішнього середовища на класичні теоретичні положення в сфері управління, конкуренції, маркетингу;
- розробити методичні рекомендації, що стосуються формування стратегії діяльності підприємства;
- виявити і проаналізувати механізми конкурентної боротьби в умовах сучасного бізнес-середовища;
- удосконалити існуючий інструментарій стратегічного управління.

Об'єкт дослідження – організаційно-економічні процеси діяльності виробників матеріальних благ та послуг в умовах сучасного бізнес-середовища.

Предмет дослідження - організаційно-методичні аспекти механізму формування стратегічного потенціалу підприємства.

Методи дослідження. Теоретичну і методичну основу досліджень склали класичні і сучасні роботи в сфері управління, конкуренції, маркетингу, економічної теорії, дослідження зарубіжних і вітчизняних вчених. Методологічну основу досліджень склали загальноприйняті наукові методи пізнання, а саме спостереження, порівняння, абстрагування, аналіз, синтез, моделювання, ідеалізація.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вивченні впливу сучасних тенденцій розвитку зовнішнього середовища на взаємовідносини учасників ринку, в результаті чого:

вперше:

- систематизовано тенденції розвитку бізнес-середовища і на основі цього доведено, що класичні положення в галузі управління, конкуренції і маркетингу не завжди цілком відповідають сучасним вимогам, вони не дають комплексної і системної оцінки подій, що відбуваються;
- в результаті дослідження впливу сучасних тенденцій розвитку зовнішнього середовища на механізми конкурентної боротьби розроблено два методи вибору стратегії розвитку

підприємства і стратегічного управління (балансовий метод, стратегічна карта), що ґрунтуються на основі таких інструментів як SWOT-аналіз, матричний або портфельний аналіз, метод вивчення профілю об'єкта;

удосконалено:

- систематизовану модель товару і його цінності, відповідно до якої товар розглядається як складний багаторівневий процес формування цінності для споживача.

отримали подальший розвиток:

- концепція розвитку попиту на ринку в довгостроковому періоді, що полягає в узагальненні і доповненні відомих теорій еволюції ринків і галузей, та відбиває зміни в структурі потреб і інтенсивності споживання товарів і послуг у зв'язку з розвитком ринку;
- концепція формування маркетингової стратегії, що ґрунтується на нерозривності процесів сегментування ринку і позиціонування товарів;

Практичне значення одержаних результатів. Результати роботи можуть бути використані на будь-якому підприємстві для формування стратегії діяльності.

Підтвердженням практичного значення одержаних результатів є використання розробок та рекомендацій дисертаційного дослідження на Державному підприємстві “Виробниче об’єднання Південний машинобудівний завод імені О.М.Макарова” та у Відкритому акціонерному товаристві “Завод “Дніпропрес” (акти впровадження додаються).

Крім того, результати дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Дніпропетровського університету економіки та права і в Західнодонбаському приватному інституті економіки і управління (акти впровадження додаються).

Особистий внесок здобувача. Наукові результати, що наведені в дисертаційній роботі, одержані автором особисто. Вони дозволили не лише оцінити сучасний стан бізнес-середовища і виявити основні тенденції його розвитку, а й розробити методи вибору стратегії розвитку підприємства і стратегічного управління.

Особистий внесок автора дисертації в наукові публікації відображений в списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дисертаційної роботи доповідалися й одержали позитивну оцінку на науково-практичних конференціях: V науково-практичній конференції “Системність на полі невизначеності”, VI науково-практичній конференції “Проблеми ефективного регіонального та корпоративного управління в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього середовища” та на постійно діючому Міжвузівському науково-практичному семінарі при Дніпропетровському університеті економіки та права.

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи повною мірою відображені у 8 наукових роботах, які надруковані у фахових виданнях, загальним обсягом 4,33 д.ар., з яких автору особисто належить 3,89 д.ар.

Обсяг і структура дисертації. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, викладена на 193 сторінках машинописного тексту, містить 30 малюнків, 4 таблиці. Список використаних джерел включає 180 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі “Основні тенденції розвитку сучасного бізнес-середовища” розглянуто особливості сучасного зовнішнього середовища підприємства, конкурентне середовище бізнесу та механізми вирівнювання конкурентного тиску і стратегічна крива попиту.

За останні 12-15 років у зовнішньому середовищі бізнесу в глобальному масштабі відбулися досить серйозні зміни. Особливості змін такі, що змушують інакше переглянути вже вивчені аспекти. У першу чергу це стосується зовнішнього середовища, швидкості процесів, що протікають, визначення суб'єкту та об'єкту, конкуренції, причинно-наслідкових зв'язків тощо. Зміни у цих поняттях поставили керівників різного рангу перед принципово новими завданнями.

Однак у більшості випадків спостерігається лише констатація фактів, явищ, процесів, станів об'єкта без будь-яких спроб встановити причинно-наслідкові зв'язки, скласти з окремих елементів єдине ціле. Саме тому картина зовнішнього середовища сьогодні виглядає мозаїчно і практично неможливо виявити, де криються взаємозв'язки, тобто те, що представляє найбільшу цінність.

Саме тому нами запропоновано цілісну картину зовнішнього середовища, що складається з уже відомих фрагментів (характеристик зовнішнього середовища). Така картина дозволить надалі спиратися не лише на експертні оцінки і думки.

Основою всіх революційних змін у зовнішнім середовищі слід вважати науково-технологічну революцію (далі НТР). Саме новий етап розвитку технологій принципово змінив звичні процеси. НТР суттєво вплинула як на виробників, так і на споживачів, що в результаті змінило всю систему взаємовідносин. НТР на сучасному її етапі насамперед торкнулася інформаційної сфери, тобто сфери отримання, обробки, збереження та передачі інформації. Найбільш істотні наслідки такого розвитку середовища наступні:

- скоротилася тривалість виробничих процесів;
- зменшилися територіальні та культурні бар'єри для розвитку бізнесу;

- завдяки використанню нових технологій істотно знизилася витрати на виробництво;
- підвищена продуктивність інформаційної складової виробничого процесу дозволила одержувати, обробляти і використовувати у своїй діяльності більший обсяг інформації, що сприяє багатфакторному вивченню процесів, явищ, об'єктів;
- завдяки використанню нових технологій та підвищенню продуктивності інформаційної складової виробничого процесу інформація стала більш доступна.

На рис. 1 наведено один з прикладів впливу НТР на внутрішні виробничі процеси. У 1990 р. середній час проектування нової моделі автомобіля склав 4,26 роки. Під впливом конкурентного середовища та нових технологій у 2002 р. цей період склав 2,37 роки, тобто за 12 років середній час проектування нової моделі автомобіля знизився на 44%.

З іншого боку, НТР дала поштовх новому етапу соціально-культурного й економічного розвитку суспільства. Людство одержало нові можливості свого розвитку і нову структуру потреб. Новий соціально-культурний і економічний етап змусив людину по-новому глянути на себе і своє місце в природі. Усе це додатково підсилює тенденції консолідації суспільства і створило нового споживача. Новий споживач існує в глобальному світі, який швидко змінюється. Споживач при цьому досить сильний, має значні ресурси, незалежний, інформований, але в той же час перевантажений інформацією і знаходиться у постійному цейтноті і під емоційним тиском. Саме тому споживач став примхливим і мало прогнозованим у своїй поведінці, намагається мінімізувати витрати часу і спростити свою поведінку.

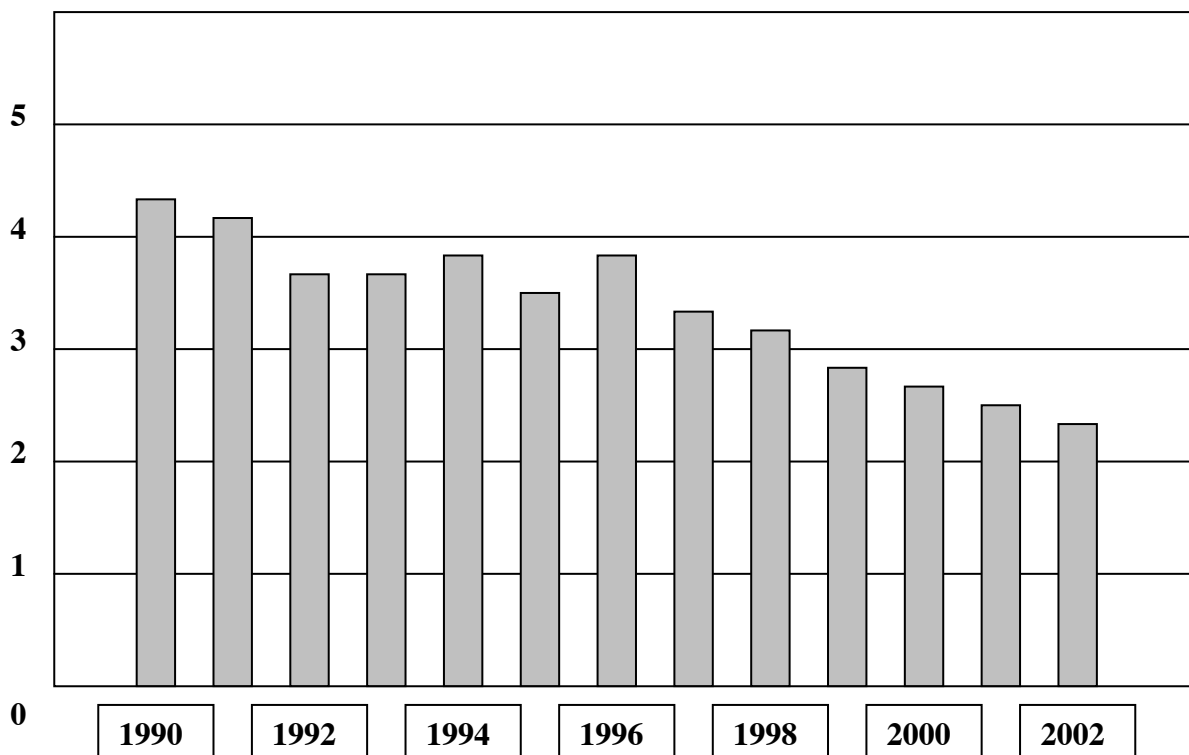


Рис. 1. Середній час проектування нової моделі автомобіля, роки

У таких умовах характеристики конкурентного середовища набули надзвичайно твердого формулювання. Виробники розрослися в масштабах і технологічно вирівнялися. Це призвело до того, що на ринку присутня безліч практично ідентичних продуктів, сьогодні вже практично не існує вхідних та вихідних бар'єрів, з'явилося безлічі нових і відбулося розмивання вже існуючих ринкових сегментів. У таких умовах ціна помилки різко зростає. Сучасний етап розвитку конкурентних відносин характеризується своєю ірраціональністю, відсутністю прогнозу. Сьогодні з рівною ймовірністю в числі тих, що програли, може опинитися будь-який виробник.

Другий розділ “Сучасні бізнес процеси і механізми функціонування виробників” присвячений детальному розгляду сучасної концепції товару та його цінності для споживачів; особливостей розвитку підприємства в сучасному бізнес-середовищі; особливостей сучасних маркетингових досліджень; особливостей процесів сегментування ринку і позиціонування виробників та їх продукції на ринку.

У роботі зокрема відзначається, що розвиток конкурентної боротьби може відбуватися за двома напрямками, що, як правило, відбуваються послідовно. Конкуренція може розвиватися за технологічним шляхом, коли в якості аргументу конкуренти використовують істотні відмінні ознаки в технічній частині товару: ціна, якість, технічні характеристики, споживчі функції і т. ін. Така конкурентна боротьба призводить до технологічних війн, що випереджають потреби споживачів і вимагають збільшення витрат на науково-дослідні розробки. Але оскільки фінансові ресурси істотно обмежені, то підприємства йдуть на використання досить ризикованих джерел фінансування.

Конкуренція може розвиватися також шляхом маркетингового протистояння. Тоді, як домінуючі аргументи, виробники використовують нематеріальні складові поняття товару: соціальний імідж виробника, торгова марка, додаткові послуги, інформаційний супровід і т. ін. Така боротьба переростає в маркетингові війни і містить у собі збільшення інформаційного тиску на споживача. При цьому поведінка споживача перестає піддаватися логіці й опису. Це призводить до збільшення маркетингових бюджетів підприємств. Але маркетингові бюджети не дають твердого зв'язку “витрати - доходи”. З'являється елемент невизначеності, відсутності впевненості. На визначені дії немає адекватної реакції.

Складність сучасного етапу розвитку бізнес-середовища полягає у тому, що в багатьох випадках ми спостерігаємо розвиток конкурентної боротьби за двома напрямками одночасно, що само по собі є виключенням з правил.

Тлумачення понять „товар” та „цінність товару” також вийшло на якісно новий рівень. Товар вже далеко не матеріальний продукт виробництва, це вже і не синонім терміну пропозиція, що можна знайти в підручниках з маркетингу. Що таке сучасний товар – сьогодні, мабуть, не відповідь ніхто і для того, щоб усвідомити складність даної проблеми, можна

привести постулат професійного продавця: “Покупець купує не товар, а задоволення від купівлі”. Товар як і колись покликаний задовольняти потреби, тільки сьогодні потреби багатофакторні, більш високого рівня. Сьогодні в поняття „товар” входять такі змінні, котрі на перший погляд ніякого відношення до цього терміна не мають.

Сучасний товар – це ніби відкрита система, що складається з безлічі змінних і як і в будь-якій системі першорядне значення має якість зв'язків між елементами (рис. 2).

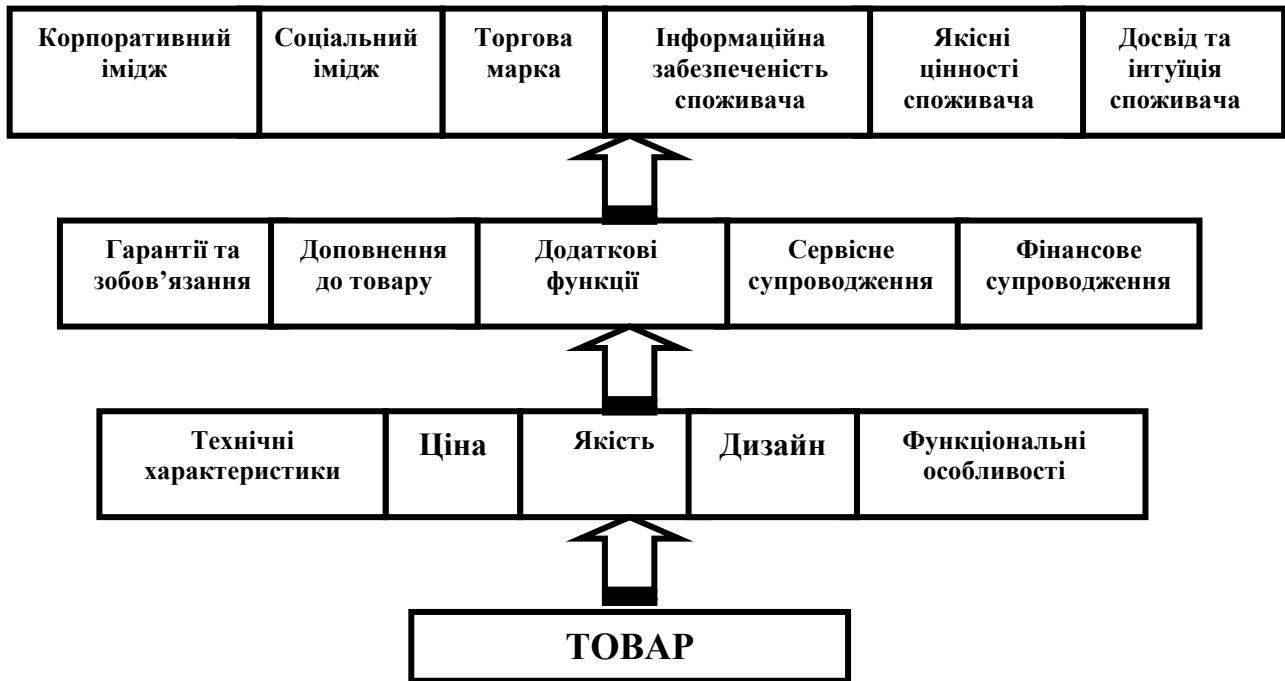


Рис. 2. Товар та його цінність

Розуміння товару як системи цілком відповідає усім відомим ознакам системи: цілісність, структурність, ієрархічність, пріоритет якості, спадковість і т. ін. Як тільки відбувається вирівнювання можливостей і шансів у конкурентній боротьбі на нижніх рівнях, конкурентне протистояння переходить на більш високі рівні. Відсутність одного з елементів можна компенсувати сукупністю або взаємозв'язком інших елементів.

Саме таке тлумачення терміну “товар” трохи знижує конкурентний тиск. Тому можна спростувати відому тезу про те, що виробники прагнуть скопіювати товар більш вдалих конкурентів і в досить короткий термін роблять це. Копіювати сучасний товар не має сенсу і практично неможливо саме через сукупність нематеріальних складових.

У сучасному процесі виробництва і в самому кінцевому продукті різко збільшилася частка нематеріальної, інформаційної складової та їх похідних. Нематеріальні третій та четвертий товарні рівні за своєю суттю є не що інше як трансформований результат інформаційних потоків від виробника до споживача і назад. Більше того, в сучасному процесі

придбання товару споживачем одну з найважливіших ролей відіграє фактор досвіду та інтуїції, чи похідна від них – очікування. А це первинний інформаційний потік від споживача до виробника. Саме оптимізація цих потоків, тобто знання та розуміння очікувань, а також вміння виправдовувати ці очікування, і є головним завданням маркетингу в цілому і маркетингових досліджень зокрема.

Кінцева мета всіх маркетингових досліджень – інформація, що найбільш повно і вірогідно описує об'єкт досліджень. Саме вірогідність і повнота отриманої інформації визначає успіх подальших маркетингових програм і діяльності виробника. Головний критерій, що буде визначати успіх, можна сформулювати таким чином: “Невід’ємний і прямий зв’язок виробника і конкретного споживача, реальність, а не абстрактність у дослідженнях”. Тільки ту кампанію по просуванню товару на ринок можна вважати цілеспрямованою і не авантюрою, яка відштовхується від результатів маркетингових досліджень для того, щоб правильно створити нематеріальну складову товару й адекватно зреагувати на очікування споживачів.

У другому розділі одержала подальший розвиток концепція сегментування ринку і позиціонування товару. В її основі лежить необхідність комплексного і системного підходу до вивчення цих процесів.

Два різних за своєю суттю явища, що у науково-методичній літературі виділяють в окремі розділи, на практиці виявляються єдиним цілим, взаємозамінним і взаємно перехідним процесом. Сегментування і позиціонування - один нерозривний процес, що протікає по ланцюжку (рис. 3).

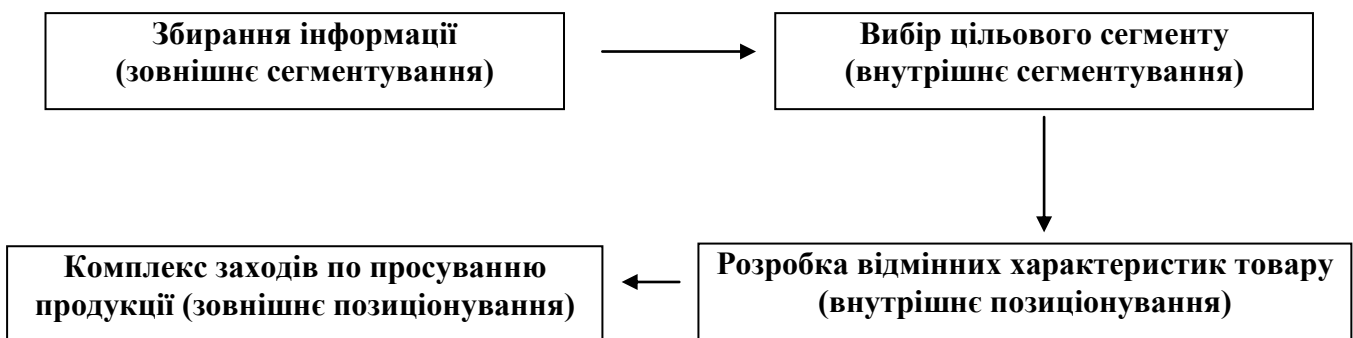


Рис. 3. Процес сегментування ринку та позиціонування товарів

Саме наявність зовнішнього компонента як у процесі сегментування, так і в процесі позиціонування, робить ці два інструменти дуже схожими за своєю суттю. Ключовим моментом тут є те, щоб саме обраний у результаті сегментування споживач прийшов у магазин і придбав товар, розроблений для нього і запропонований саме йому. Складність полягає в тому, що конкретний покупець навіть не підозрює, що він обраний як об'єкт і що він

повинен купити певний товар. Виробник повинен так впливати на споживача, щоб внутрішні розробки прийняли цілком конкретне грошове вираження.

Саме тому в ефективних засобах по просуванню товару на ринок завжди повинні використовуватися елементи і сегментування, і позиціонування, спочатку для того, щоб виділити тих кому воно адресовано, а потім вже показати особливості самого продукту.

За своєю суттю сегментування і позиціонування – це два погляди на одне явище. У процесі сегментування ми шукаємо споживача для товару, який існує насправді чи віртуально, у процесі позиціонування ми шукаємо товар чи його окремі характеристики для існуючого цільового споживача. Фактично це означає, що якісно і в повному обсязі виконане сегментування означає автоматичне позиціонування – тут вже не має місця для маневрів.

Таким чином, сегментування ринку і позиціонування товарів на ньому – один нерозривний процес. Кожен елемент позиціонування, можна трансформувати в елемент сегментування і навпаки.

У третьому розділі “Методи і механізм стратегічного управління підприємством” запропоновані нові методи стратегічного управління: балансовий аналіз і стратегічна карта. Балансовий аналіз – принципово нова методика, однак вона може бути розглянута як логічне продовження портфельного аналізу. Незважаючи на безліч удосконалень сучасного портфельного аналізу, або, як його ще називають, матричного аналізу, на практиці ніяк не вдається уникнути невизначеності в деяких позиціях. Для того, щоб зменшити вірогідний та загальний характер аналізу, необхідний більш детальний поділ сукупності вихідних даних. При усіх своїх недоліках портфельний аналіз має відчутні переваги, що при можливості необхідно зберегти.

Всі матриці, які використовуються в портфельному аналізі, мають два виміри. Це призводить до усереднення показників, що в свою чергу створює невизначеність. Дану проблему можна вирішити на принципово нових умовах. Оскільки максимально припустиме сприйняття людиною простору – це тримірний вимір, то для згладжування протиріч, які існують у портфельному аналізі, можна було б увести третю площину, але і цього буде не досить для того, щоб їх уникнути. В ідеалі кожен змінну зовнішнього та внутрішнього середовища необхідно розглядати окремо.

Тому ми змушені відмовитися від графічного зображення у вигляді n-мірних матриць. Для аналізу пропонується використовувати пелюсткові діаграми. Для цього змінні внутрішнього та зовнішнього середовища виділимо у такі групи:

Позиція підприємства на ринку: кількісний показник (добуток обсягу ринку на частку виробника); фінансово-економічний стан виробника; виробничий потенціал; маркетинговий потенціал.

Ринкові умови: динаміка ринку; конкурентна оцінка ринку; якісна оцінка (технологічні вимоги на ринку, фінансові умови і стандарти, оцінка споживача); вплив зовнішніх факторів (схильність ринку до суттєвих змін під впливом політичних, соціальних, економічних явищ, рівень ризику діяльності; стабільність поведінки різних суб'єктів економіки).

Теоретична база даного методу дещо інша. Коли одна із змінних підприємства як відкритої системи виходить за межі нормального коридору і підходить до критичного значення, необхідно знайти інші складові, котрі зможуть компенсувати негативний вплив. На кожну загрозу із зовнішнього середовища підприємство повинно адекватно реагувати. Можливий і зворотний варіант, коли внутрішнє середовище несе в собі загрози, а зовнішнє оточення складається досить успішно й у такий спосіб компенсує недоліки у конкурентній позиції.

З іншого боку, для того, щоб можливість стала реальністю, необхідні підтримуючі фактори в зовнішньому або внутрішньому середовищі. Друга особливість полягає у тому, що одна змінна може підсилювати дію іншої в позитивному чи негативному напрямку.

Діяльність підприємства – це завжди баланс певної кількості змінних зовнішнього та внутрішнього середовища. У процесі діяльності підприємства відбуваються перетворення: одні змінні збільшуються, а інші зменшуються за їхній рахунок і навпаки.

Мета балансового аналізу – установити та направити внутрішні трансформації так, щоб вони стали керованими і приносили максимальну віддачу. Приклад балансового аналізу наведено на рис. 4.

Кожна вісь діаграми прив'язана до 10-ти бальної шкали. Для змінних зовнішнього середовища оцінка від 0 до 4 свідчить про те, що показник знаходиться на низькому рівні; 4-6 – середнє значення; приблизно до позначки 7 показник знаходиться вище за середнє значення, але в припустимих і контрольованих межах. Від 7 до 8,5 значення показника вважається досить високим і від 8,5 до 10 – це поріг, при якому відбуваються кардинальні зміни і показник може перебивати значення всіх інших.

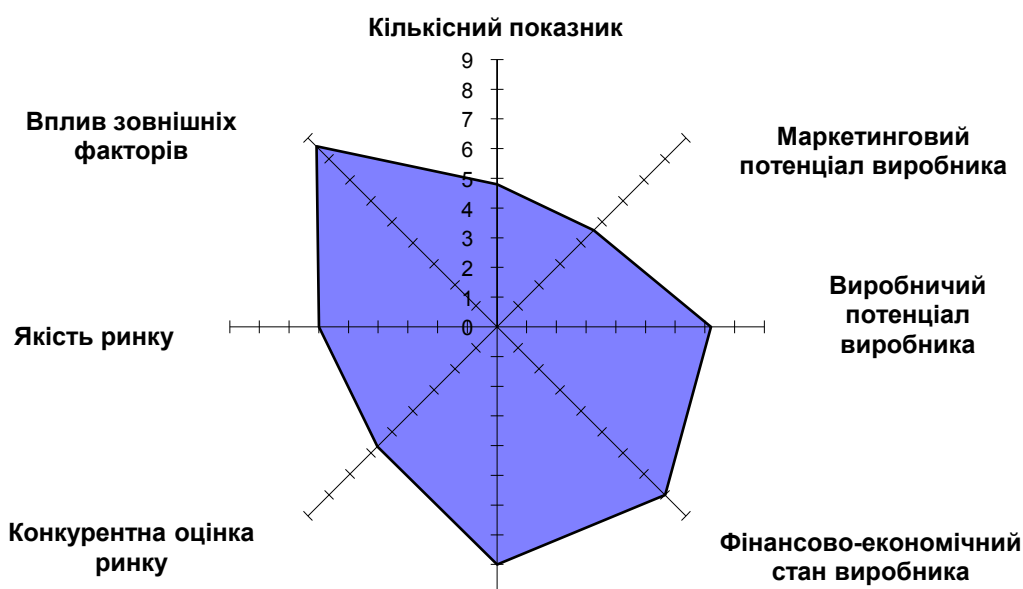


Рис. 4. Балансовий аналіз

Стосовно внутрішніх факторів, шкала поділяється в наступному співвідношенні: 0-2,5 – мінімальний та недостатній рівень; 2,6-5 – нижче середнього, або проблемний показник; 5-6 – середній, або припустимий рівень; 6,1-8 – достатній, або гарний показник; 8,1-10 – відмінне значення.

У процесі розвитку подій відбувається трансформація одних показників в інші, тому в результаті реалізації стратегії одні показники будуть збільшуватися або зменшуватися і, як правило, за рахунок інших. Виробник може зменшити для себе фактор конкурентної оцінки шляхом підвищення конкурентних переваг. Цілком природно, що це призведе до зниження фінансового потенціалу підприємства, зносу устаткування.

Інший інструмент стратегічного аналізу, який запропоновано в роботі – стратегічна карта. Її можна розглядати як підсумковий інструмент, тому що головне призначення стратегічної карти – це виявлення невідповідності стратегії підприємства її зовнішньому чи внутрішньому середовищу.

Щоразу, коли підприємство звертається до питань стратегічного планування, воно має поточну, цілком визначену позицію і бажану планову. Між цими позиціями утворюється деякий розрив, який необхідно ліквідувати. З вирішенням цієї проблеми і пов'язана безпосередня реалізація самої стратегії.

Карта складається з ринкової і товарної стратегії (рис. 5). У ринковій частині описуються найбільш важливі ринкові показники: динаміка зміни ринку, стадія розвитку ринку, структура учасників ринку, частка підприємства на ринку, функціональна стратегія виробника, вектор розвитку підприємства на даному ринку. У товарній частині проводиться опис ринку з позиції не виробників, а споживачів і відображаються наступні моменти: наявність і ступінь впливу товарів-замінників, ступінь диференціації ринку, конкурентний товарний рівень, головний сегмент, у якому присутній виробник, його товарна лінія.

Можна перегрупувати показники так, щоб спочатку виявити тих, хто відноситься безпосередньо до ринку, а потім, до виробника. При цьому не буде принципової помилки.

Ця методика аналізу практично не має стандартних і простих рекомендацій. Вона вимагає творчого підходу. Стратегічна карта дає можливість уявити цілісну картину діяльності підприємства і скоординувати різні цілі та задачі.

При розгляді теоретичних аспектів конкурентної позиції і стратегічної точки зору, можна виділити тільки три основних напрямки діяльності підприємства: відмова від поточного ринку або ніші; утримання зайнятих позицій; розвиток підприємства, зростання його ринкової частки та впливу. На практиці існує безліч стратегій змішаних варіантів. Виробники змушені використовувати їх тому, що ринкове середовище і відносини в ньому досить складні, непередбачені, неоднозначні й мінливі. Рухливість зовнішнього середовища, при твердому конкурентному тиску, призводить до того, що при прийнятті рішень керівництво підприємств все частіше відмовляється від стандартизованих методів планування і управління.

Ринкова стратегія підприємства

Динаміка ринку	Швидке зростання	Помірне зростання	Нормальне зростання	Фрагментарне зростання	Колівання	Незначне зниження	Скорочення
	Монополія	Олігополія	Конкурент	Монопольний конкурент	Фрагментарний		
Структура ринку	Лідер	Претендент	Послідовник	Володар ніші	Скорочення		
					Скорочення		
Розвиток виробника	Зростання		Утримання		Скорочення		
	Разом з ринком	На випередження	Захват сегменту	Рівномірне	Вибіркове	Рівномірне	Вибіркове
Вектор розвитку виробника	Ринок						
	Новий		Існуючий		Новий		
	Географічний	Товарний	Географічний	Товарний	Географічний	Товарний	Географічний
	Географічний	Товарний	Географічний	Товарний	Географічний	Товарний	Географічний

Товарна стратегія підприємства

Життєвий цикл потреби/технологія	Зародження	Прискорене зростання	Сповільнене зростання	Становлення	Спад	Депресія	Скорочення
	Конкурентний товарний рівень	Рівень пропозицій	Функціональний рівень	Якісний рівень	Додатковий рівень	Імідажвий	
Рівень диференціації	Значний вплив товарів-замінників			Незначний вплив товарів-замінників			
	Високий	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький	
Головний сегмент підприємства	Економічний	Перехідний	Масовий	Перехідний	Першокурсний	Перехідний	Елітний
	Новий			Теперішній або скорочений			
Товарний асортимент	Оновлений	Доповнений	Новий	Модифікований	Теперішній	Теперішній	Вибірковий

Рис. 5. Карта конкурентної стратегії учасника ринку

Тільки гнучкі методики, які здатні як можна повніше описати предмет дослідження, можуть дати шанс на успіх. У таких умовах жорстко структуровані методи, які до того ж не показують об'єкт у динаміці, мало ефективні. Миттєві зрізи ситуації на ринку прийнятні сьогодні лише для поточного управління підприємством. Природно, що це веде до ускладнення самого аналізу і процесу підготовки рішень. У таких умовах першорядного значення набуває здатність до аналітичного мислення, творчого підходу.

Висновки

У дисертаційній роботі на підставі проведених досліджень виконано теоретичне узагальнення і запропоновано нове рішення комплексу актуальних науково-методичних питань щодо формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Основні наукові результати полягають у наступному:

1. Сучасне бізнес-середовище характеризується невизначеністю, абстрактністю, туманністю явищ і подій. Події відбуваються у прискореному темпі, їм властива багатофакторність, тому у сучасному середовищі виявити взаємозв'язки і закономірності набагато складніше. Відсутність чіткої і ясної картини майбутнього не дозволяє з достатньою точністю будь-що планувати. Саме тому теорія менеджменту переходить від стратегічного планування до стратегічного управління. Сучасне середовище не характеризується дискретністю або наявністю функції, коли існують визначені чіткі позиції, викликані якими-небудь явищами. Воно характеризується безперервністю, наявністю нерозривного процесу.

2. Конкурентна боротьба вийшла на якісно новий рівень і характеризується такими моментами: технологічна рівність виробників; зменшення вхідних бар'єрів практично на всіх ринках; присутність на будь-якому ринку виробників, що за обсягами виробництва і впливу на ринок перевершують країни, а іноді і континенти; мінімальний шанс на помилку; підвищення ролі інформаційних ресурсів; усунення територіальних перешкод у розвитку; збільшення значення нематеріальних складових виробництва, а саме: кадрового потенціалу, маркетингового потенціалу та якісних інформаційних потоків.

3. Сучасний товар – це сукупність деякої безлічі упорядкованих компонентів матеріального і нематеріального характеру, це відкрита система, що виходить далеко за межі свого фізичного вираження.

4. Сегментування і позиціонування – це єдиний, неподільний, взаємозамінний і взаємно перехідний процес. Суперечливі аспекти в процесі сегментування, наприклад, вибір змінних сегментування, які досить часто використовуються теоретиками і практиками, по своїй суті не несуть в собі змістовного навантаження.

5. Сучасні тенденції розвитку бізнес-середовища дали змогу сформулювати нові завдання. Їх розв'язання вимагає перегляду науково-методичних основ у таких питаннях як ухвалення управлінського рішення, комунікаційна система організації, оцінка і вибір стратегії діяльності та ін.

6. З урахуванням систематизованої і доробленої концепції товару доведено, що, незважаючи на технологічну рівність виробників, вони не прагнуть цілком скопіювати товар конкурентів і насамперед тому, що зробити це практично неможливо через те, що сьогодні істотне місце в понятті „товар” займає нематеріальна складова.

Список опублікованих за темою дисертації праць

1. Чимшит С.И. Обзор методов маркетинговых исследований // Экономика: проблемы теории та практики. – Дніпропетровськ, ДДУ. - 1999. - Випуск 2. - С.17-24.
2. Чимшит С.И. Стратегия ведения конкурентной борьбы // Экономика: проблемы теории та практики. – Дніпропетровськ, ДНУ. - 2000. – Випуск 15. - С.68-77.
3. Холод Б.И., Чимшит С.И. Стратегические ошибки менеджмента и маркетинга // Экономика: проблемы теории та практики. – Дніпропетровськ, ДНУ. - 2000. – Випуск 22. - С.63-69.
Особистий внесок автора: на прикладі умовного ринку та розвитку конкуренції на ньому було визначено можливі помилки, які не відображаються ніякими звітними даними та мають значний вплив на поточне та майбутнє становище підприємства.
4. Чимшит С.И., Екимов С.В. Стратегическая кривая спроса на мировом рынке // Экономика: проблемы теории та практики. – Дніпропетровськ, ДНУ. - 2000. – Випуск 23. - С.34-42
Особистий внесок автора: запропоновано концептуальний підхід щодо визначення кривої стратегічного попиту з позиції маркетингу.
5. Ткаченко В.А., Чимшит С.И. Внешняя среда предпринимательства // Экономика: проблемы теории та практики. – Дніпропетровськ, - ДНУ. - 2000. – Випуск 24.-С.26-38.
Особистий внесок автора: охарактеризовані сучасні напрямки розвитку зовнішнього середовища.
6. Чимшит С.И. Копирование товаров и деятельности конкурентов // Экономика: проблемы теории та практики. – Дніпропетровськ, - ДНУ. - 2001. - Випуск 68. - С.11-18.
7. Чимшит С.И., Валиков В.П. Современные аспекты формирования спроса и предложения на рынке. V Міжвузівська науково-практична конференція “Системність на полі невизначеності” // Экономика: проблемы теории та практики. - Дніпропетровськ, - ДДУ. - 2001. - Випуск 88. - С.4 –18.
Особистий внесок автора: розглянуто механізми формування попиту та пропозиції залежно від домінування на ринку різних груп учасників: виробників або споживачів.
8. Холод Б.И., Ткаченко В.А., Чимшит С.И. Факторы устойчивости современной организации в бизнес-среде // Академічний огляд. - 2002. - №1. - С.22-29.

Особистий внесок автора: розглянуто основні тенденції розвитку зовнішнього середовища та його вплив на внутрішнє середовище організації, сформульовано нові завдання для менеджерів.

АНОТАЦІЯ

Чимшит С.І. Організаційно-методичні засади формування стратегічного потенціалу підприємства. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами. - Дніпропетровський університет економіки та права, Дніпропетровськ, 2002.

Дисертація присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів стратегічного планування і стратегічного управління підприємством в умовах сучасного бізнес-середовища. У роботі обґрунтована необхідність доробки деяких теоретичних положень і приведення їх у відповідність із сучасними бізнес-процесами. Розкрито специфічні особливості сучасного бізнес-середовища і функціонування в ньому підприємства.

Серед ринкових факторів, що найбільше впливають на успішне функціонування підприємства, головними вважаються особливості ринкового попиту, конкурентне середовище, товар та його цінність для споживача.

Запропоновано конкретні рекомендації з управління бізнес-одиноцею в сучасних умовах, що стосуються питань конкурентної боротьби, формуванню стратегії діяльності підприємства, створення товару, а також запропоновані нові методи і моделі формування стратегії і стратегічного управління підприємством.

Ключові слова: зовнішнє середовище бізнесу, бізнес-одиноця, конкуренція, ринок, ринковий сегмент, стратегічне управління, попит, товар, сегментування, позиціонування, споживач, виробник, цінність.

АНОТАЦІЯ

Чимшит С.И. Организационно-методические основы формирования стратегического потенциала предприятия. - Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01 – Экономика, организация и управление предприятиями. - Днепропетровский университет экономики и права, Днепропетровск, 2002.

Диссертация посвящена исследованию теоретических аспектов стратегического планирования и стратегического управления предприятием в современной бизнес-среде. Рассматриваются специфические особенности современной бизнес-среды, которая существенно изменилась за последние 12-15 лет.

Новая внешняя среда формирует задачи более высокого порядка, успешное разрешение которых и определяет успешное функционирование в ней предприятия. В работе

обоснована необходимость доработки некоторых теоретических положений и приведение их в соответствие с современными бизнес-процессами.

Из множества рыночных факторов, оказывающих влияние на успешное функционирование предприятия в современной бизнес-среде, основное внимание акцентируется на конкурентной среде, особенностях рыночного спроса, товаре и его ценности для потребителя.

В работе систематизированы тенденции развития бизнес-среды и на основании этого доказано, что классические положения в области управления, конкуренции и маркетинга не всегда полностью отвечают новым требованиям. Решение новых задач требует новых технологий.

Предложены рекомендации по управлению бизнес-единицей в современных условиях, которые касаются вопросов конкурентной борьбы, формирования стратегии деятельности предприятия, создания товара, а также предложены новые методы и модели формирования стратегии и стратегического управления предприятием.

В работе усовершенствована модель товара и его ценности для потребителя, доработаны концепция развития спроса в долгосрочном периоде и концепция формирования маркетинговой стратегии, которая базируется на единстве и взаимозаменяемости процессов сегментирования и позиционирования.

В работе предложены новые методы стратегического планирования и управления: балансовый анализ и стратегическая карта. Рассмотренные методы представляют собой синтез портфельного анализа, SWOT-анализа и анализа профиля производителя.

Основная цель балансового анализа – направление внутренних изменений производителя таким образом, чтобы они были строго направленными и приносили максимальную отдачу. Балансовый анализ должен исключить усредненные оценки внешней и внутренней среды производителя, что свойственно портфельному анализу.

Основная цель стратегической карты – систематизирование стратегического набора предприятия и выявление несоответствия между отдельными стратегиями (функциональными, ресурсными и т. д.), а также между стратегическим набором и внешней средой.

Ключевые слова: внешняя среда бизнеса, бизнес-единица, конкуренция, рынок, рыночный сегмент, стратегическое управление, спрос, товар, сегментирование, позиционирование, потребитель, производитель, ценность.

ANNOTATION

Chimshit S.I. The organizational and methodical bases of formation of strategic potential of the enterprise.

Thesis for candidate's degree in economics, specializing in the Economics, organization and management of enterprises (index 08.06.01) Dnipropetrovsk University of Economics and Law, 2002 year.

The thesis is devoted to researching theoretical and practical aspects of strategic planning and strategic management of a firm in a modern business environment. The work proves for the necessity of elaborating some theoretical and practical propositions and bringing them in line with modern process. Specific features of a modern business environment and firm's operation in it are shown in the work.

Peculiarities of market demand, competitive environment, products and their value are considered to be the most important market factors and need careful investigation.

Concrete recommendations for managing a business unit in a current situation concerning complete activity, formation of a firm's strategy, development of a product are offered for consideration as well as methods and models of strategy formations and strategic management.

Key words: business environment, business unit, competition, market, market segment, product, strategic management, demand, segmentation and positioning, consumer, producer, value.

Підписано до друку 10.12.2002 р.

Ум. – друк. арк. 1,1.

Формат 60 x 84 1/16.

Папір офсетний.

Тираж 120 прим.

Замовлення 12/251.

Віддруковано ПП “Моноліт”
49000, м. Дніпропетровськ
вул. Серова – Набережна 1б
Свідоцтво ДК №273 від 08.12.2000 р.