**Тема 4. Формування функціональних стратегій підприємства**

**План**

4.1 Групування факторів конкурентоздатності підприємства

4.2 Стратегія маркетингу

4.3 Виробнича стратегія

**4.1. Групування факторів конкурентоздатності підприємства**

У стратегічному аналізі більше застосовуються матричні моделі, що є зручними інструментами двомірного групування об’єктів дослідження або їх ознак, а також більш потужні методи багатовимірного статистичного групування, такі як дискримінантний і кластерний аналіз.

Серед матричних моделей, які широко застосовуються для аналітичного групування, широко використовується матриця Важливість / Результативність. Ця модель використовується під час розробки стратегії підприємства для групування та ранжування факторів конкурентоздатності, таких як рівень витрат, якість, гнучкість тощо. У процесі аналізу вибирають лише ті фактори, які є суттєвими для прийняття стратегічних рішень. Кожний з цих факторів повинен мати відповідну вагу, згідно з якою оцінюється їх відповідна важливість.

Однією з найважливіших процедур під час вибору і розробки стратегії є формулювання переліку факторів конкурентоздатності, які в економічній літературі іноді називають критичними факторами успіху. Ці фактори мають бути розташовані за пріоритетами згідно з відносною важливістю кожного з них.

Для того, щоб правильно здійснити відбір і ранжування факторів конкурентоздатності для визначення пріоритетів удосконалення діяльності фірми, використовують матрицю Важливість / Результативність (рис. 4.1). Існує ряд інтерпретацій цієї матриці, але в класичному варіанті передбачається, що по вертикалі вимірюється ступінь важливості факторів конкурентоздатності для клієнтів (споживачів), а по горизонталі – рівень результативності цих факторів з точки зору менеджерів.

Рис. 4.1 – Матриця Важливість / Результативність

# Низька результативність

# Надзвичайна важливість

# Висока результативність

# Незначний рівень важливості

# Концентрація зусиль

# Фактори не важливі

# Збереження результативності

# Зменшення уваги

Комбінація таких характеристик, як надзвичайна важливість для споживачів і низька результативність передбачає концентрацію зусиль менеджерів, які повинні досягнути зростання результативності.

Якщо надзвичайна важливість поєднується з результативністю, доцільно намагатися зберігати статус-кво, оскільки це оптимальна комбінація.

У випадку, коли низька важливість і результативність знаходяться на низькому рівні, фактори конкурентоздатності розташовуються у кінці рейтингу і практично не впливають на рішення, пов’язані з розробкою чи модифікацією стратегії фірми.

На практиці для вимірювання значень важливості й результативності факторів конкурентоздатності можна використовувати детальнішу шкалу, перетворюючи матрицю у формат 4х4 або 9х9.

Для розробки матриць використовують програмні продукти, наприклад, програму «Вавілон Бест». За допомогою цього продукту визначається пріоритетність факторів конкурентоздатності, для розробки стратегії підприємства.

Діагностика й прогнозування зовнішніх та внутрішніх процесів підприємства передбачає застосування різних методів одно- і багатовимірного групування об’єктів та виділення серед них тих груп, які є стратегічно важливими. Серед цих методів можна назвати дискримінантний, кластерний, факторний, компонентний та регресійний аналіз.

*Дискримінантний аналіз.* Головною метою дискримінації є визначення такої лінійної комбінації змінних, яка б оптимально розділила групи, що розглядаються. Наприклад, стратегічною метою підприємства є потрапляння до групи лідерів галузі. Дискримінантний аналіз буде полягати в тому, щоб визначити критерій (кількісну межу), який би відділяв підприємства групи лідерів від усіх інших підприємств, і визначити змінні, що розрізняють дві чи більше групи, які виникають.

Спочатку для визначення цієї межі, яка називається дискримінантною лінією, потрібно отримати дві вибірки, причому в першу мають увійти представники лідерів, а в другу – представники інших фірм (кількість груп залежить від завдання аналізу). Кількість об’єктів у кожній з вибірок, які називають зразковими, має бути не меншою, ніж *m* – кількість ознак об’єктів, обраних для дискримінантного аналізу. Тобто, якщо *m* = 3 (до уваги беруться 3 ознаки), потрібно до вибірки включить не менше 3 об’єктів, якщо 4 ознаки, то не менше 4 об’єктів і т.д.

На першому етапі дискримінантного аналізу встановлюють середні значення кожної ознаки підприємств для визначених вибірок, з середніх значень складають вектори-стовпці для цих вибірок. Для розрахунку середнього значення використовують формули середньої арифметичної або середньої хронологічної.

Після цього визначають коваріаційні матриці розміром (*m*×*m*) для першої і другої вибірок відповідно, знаходиться матриця сумарної внутрішньо вибіркової дисперсії і вектор-стовпець дискримінантних множників, який дає значення коефіцієнтів в дискримінантної функції.

На основі дискримінантної функції визначається кількісна межа (значення функції), що відділяє підприємство лідера від інших підприємств.

*Кластерний аналіз* – сукупність багатомірних статистичних методів класифікації об’єктів за ознаками, що їх характеризують, розподіл сукупності об’єктів на однорідні групи, які близькі за визначеними критеріями, виділення об’єктів певної групи.

Методика кластерного аналізу базується на поняттях подібності об’єктів або їх ознак. За допомогою підбору найбільш «подібних» одиниць використовується розподіл сукупності на кластери.

Сукупність багатомірних статистичних методів кластерного аналізу можна розділити на ієрархічні та неієрархічні методи (метод *k*- середніх, двохетапний кластерний аналіз, метод найближчих сусідів).

Кластерний аналіз може бути застосований для кластерізації об’єктів за інвестиційної привабливістю, для оптимізації асортименту підприємства, сегментації ринку за групами товарів та споживачами, визначення потенційного споживача та ін.

**4.2 Стратегія маркетингу**

На вибір стратегії маркетингу впливають безліч чинників, вирішальними з яких є план збуту продукції і послуг і позиція підприємства на ринку.

**Стратегія маркетингу** включає:

– головні стратегічні установки маркетингу;

– комплекс маркетингу;

– маркетингову програму і бюджет.

Головні стратегічні установки визначають концепцію маркетингу і його основні цілі. Цілі повинні бути обґрунтовані, реалістичні і досяжні. По кожному ринку або його сегменту можуть бути встановлені свої цілі, їх не повинно бути багато, інакше важко контролювати їх досягнення. Потім необхідно намітити заходи, які необхідно провести для досягнення цілей. До основних засобів завоювання споживачів можна віднести: ціни; якість; швидкість і надійність постачань; зростання попиту; лідерство в дизайні; післяпродажне обслуговування та інше.

На вибір тієї чи іншої стратегії маркетингу впливає наявність у фірми ресурсів, необхідних для її реалізації. Один і той же результат може бути досягнутий різними шляхами, тому необхідно розглядати альтернативні варіанти стратегій і пріоритет віддати тій стратегії, яка найкращим чином забезпечена ресурсами.

**Комплекс маркетингу** включає: товари і товарну політику; ціни і цінову політику; продажу і збутову політику; рекламу і просування.

Ключові питання при розробці товарної політики: комплекс товарів, якість, дизайн, упаковка, технічне обслуговування, сервіс, гарантійне обслуговування. Необхідно вказати, що буде основою унікальності торговельної пропозиції.

При розробці політики ціноутворення необхідно відповісти на такі питання: ціна продукту, метод ціноутворення, форма платежу. умови оплати, терміни і умови надання товарного кредиту.

Збутова політика передбачає визначення каналів збуту, географії збуту, час від оформлення замовлення до поставки товару, транспорт, запаси, план заходів по збуту, бюджет маркетингу (інвестиційні витрати, поточні витрати).

У розділі «реклама і просування» необхідно відповісти на такі ключові питання: об'єкти і канали комунікації, персональні продажі, політика щодо торгової марки, план маркетингових заходів, бюджет маркетингу (інвестиційні витрати, поточні витрати).

Розробляється маркетингова програма і заходи щодо її реалізації повинні бути конкретними, включати в себе докладний опис основних етапів, необхідних ресурсів, розподілу обов'язків та методів контролю за її виконанням. Детальне опрацювання маркетингового плану дозволяє оцінити витрати на його реалізацію. Ці оцінки використовуються для розрахунку фінансових показників діяльності підприємства.

**4.3 Виробнича стратегія**

Однією з найважливіших підсистем корпоративної стратегії є виробнича стратегія, що становить довгострокову програму конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації. Виробнича стратегія спрямована на використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації для досягнення стратегічної конкурентної переваги.

У ринковій економіці виробнича структура пов’язана з усіма іншими основними видами діяльності організації: маркетингом, НДДКР, фінансовою діяльністю, діяльністю служби персоналу та ін.

Стратегія виробництва має починатися з чіткого уявлення про ринки. Фірми мають потребу в таких описах ринку, щоб було зрозуміло, як ринки насправді працюють. Маркетингові дослідження ринку необхідні, але не завжди достатні. Слід доповнювати результати маркетингових досліджень уявленнями про поведінку споживача, реальність одержання замовлень і задоволення споживчого попиту.

Поняття про ринок є основою, на якій будують виробничу й інші функціональні стратегії. Однак, слід уникати надто загальних описів ринків. Для точнішого розуміння своїх ринків компаніям потрібно відшукувати відмінності між характеристиками постачальника, необхідними для одержання замовлень, і характеристиками, достатніми для успіху в конкурентній боротьбі. Зазначені вище характеристики не однакові для різних ринків і змінюються в часі.

Таке поняття ринку необхідне для вироблення стратегічних рішень, процес прийняття яких у контексті виробничої стратегії складається з таких етапів:

– вибір цілей організації;

– розроблення маркетингової стратегії;

– обґрунтування того, як товари/послуги завойовуватимуть споживачів;

– вибір продукції;

– вирішення питань інфраструктури.

Провідний елемент виробничої стратегії – це її особливі стратегічні цілі. Вибір цілей здійснюють відповідно до таких критеріїв:

– витрати на виробництво продукції;

– якість виробництва;

– якість виробничих поставок;

– відповідність виробництва попиту й ін.

При розробленні виробничої стратегії найбільшу увагу приділяють таким аспектам: особливості товарних ринків і сегментів ринку; важливість ринків; обсяги продукції, що випускають; стандартизація або орієнтація на індивідуального споживача; рівень відновлення продукції; фірма претендує на лідерські позиції чи виступає компанією другого ряду.

Вибір продукції пов’язаний із вирішенням таких завдань: вибір різних процесів; врахування обмежень і взаємозв’язків процесів; роль запасів ресурсів у виробничому процесі.

Розроблення стратегічних рішень завершують аналізом і обґрунтуванням усіх допоміжних (інфраструктурних) аспектів, пов’язаних із функціонуванням виробництва, таких як:

– функціональна підтримка; забезпечення високої якості та контроль за нею;

– конструювання систем; адміністративні процедури;

– організація праці;

– організаційна структура.

Характеризуючи виробничу стратегію, необхідно особливо виділити ряд загальних глобальних тенденцій. По-перше, загострення конкуренції веде до диференціації ринків, а не до їх зближення. Тому адаптація до зростаючої диференціації є головним завданням виробництва. Якщо колись рішення шукали в універсалізації виробництва, то сьогодні альтернативнішою є спеціалізація виробництва відповідно до вимог ринку.

По-друге, сучасне виробництво перетворюється із системи, що виробляє окремі продукти, у систему, котра, крім матеріального продукту, створює широкий комплекс послуг, пов’язаних із практичним споживанням даного продукту. За оцінкою авторитетних експертів системи «продукт–сервіс» стануть у найближчий перспективі ключовим фактором успіху в бізнесі.

Виробничу стратегію звичайно подають у вигляді плану (програми), що складається з таких розділів: освоєння виробництва нових видів продукції; впровадження нової технології, підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва; підвищення рівня якості продукції, яку випускають; удосконалення систем управління, планування й організації виробництва; кооперація, концентрація та інтеграція виробництва; диверсифікація виробництва.