



На допомогу викладачу

Аксель ЗЕЛЛЬ

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
ПІДПРИЄМСТВА**

Резюме

Корпоративне планування – інтелектуальне передбачення майбутніх дій у прогнозованому середовищі з метою досягнення цілей підприємства. Стратегічне корпоративне планування розглядає загальні рішення підприємства в сфері ринкових сегментів, постачання, стилів менеджменту тощо. Хоча описані в літературі стратегії зазвичай спрямовані на окремі функціональні сфери, вибір стратегії для певної функціональної сфери матиме наслідки для інших таких сфер, що має розглядатися у стратегічному плані. Системи класифікації, що ґрунтуються на використанні лише одного такого критерію, як функціональна сфера, не пояснюють, яким саме чином досягаються цілі підприємства. Такий підхід може стати вихідною позицією для вибору стратегії, однак остаточний вибір стратегії має ґрунтуватися на врахуванні як основного критерію (функціональна сфера), так і критеріїв, за якими характеризують функціонування інших функціональних сфер.

Ключові слова

Корпоративне планування, стратегічне планування, маркетингові стратегії.

© Аксель Зелль, 2006.

Зелль Аксель, професор, доктор економіки, Інститут світової економіки та міжнародного менеджменту, Бременський університет, Німеччина.

1. Поняття стратегічного планування підприємства

На будь-якому підприємстві існує власна філософія, яка визначає дії працівників. Внаслідок цього встановлюють основоположні форми поведінки, а також різновиди вироблених та реалізованих товарів і послуг. Такі основоположні напрямки діяльності підприємства, як

- сегменти збуту,
- регіональні ринки збуту,
- організація закупівель,
- стиль керівництва,

контролюють не часто і, як правило, лише під загрозою настання кризи; один раз на декілька років – при регулярних планових перевірках, а також під час зміни керівництва.

На відміну від стратегічного планування, середньострокове корпоративне планування є постійним, поточним завданням. Якщо б нам довелося щоразу перед початком тактичного планування здійснювати його стратегічно, ми б витрачали багато зусиль і часу даремно.

Під словом «*стратегічний*» тут розуміємо основоположне коректування підприємницької поведінки і, відповідно, основоположні нововведення під час завданих санкцій підприємства. Поняття стратегії прийшло з грецької мови (*stratos* – армія) й означало «керування армією», а пізніше стало означати також «керування державою». З XV по XVIII століття у Європі це поняття належало до воєнної термінології. Член пруського генерального штабу Карл фон Клаузевіц (1780–1831) давав для військ наступне визначення: «Стратегія – це ведення бою з метою війни; отже, вона має давати настанови всім воєнним діям, які відповідають цілям війни, тобто вона проектує воєнний план, і цій меті вона підпорядковує низку дій, тобто вона дає загальний план для окремих напрямків руху й упорядковує в ньому окремі бої. Оскільки плановані дії ґрунтуються на невизначених умовах, які зовсім неможливо передбачити, стратегія має застосовуватися на полі дії, для того щоб на місці визначити деталі та зробити модифікації, які потрібні постійно».

За Крайкебаумом, стратегії підприємства характеризуються трьома елементами:

- 1) становлять загальну концепцію для досягнення однієї чи кількох цілей;
- 2) визначені на тривалий час;
- 3) містять агреговані величини.

Крайкебаум виділяє чотири істотних елементи визначення:

1. «Стратегії підприємства зумовлені змінами умов середовища. Вони можуть або активно змінювати умови середовища, або бути реактивними стратегіями адаптації. Зміни навколишнього середовища можуть проявитися чи тільки очікуватися.
2. Стратегія підприємства дає змогу розпізнати, яким чином для досягнення корпоративних намірів може бути використаний внутрішньо наявний потенціал при використанні наявних та майбутніх переваг.
3. Стратегії підприємства вказують загальні напрямки, у рамках яких воно довгостроково розвивається, тому стратегії мають бути доповнені наступними заходами і, відповідно, виконуватися.
4. Мета – це створення тривалого потенціалу шляхом використання конкурентних переваг».

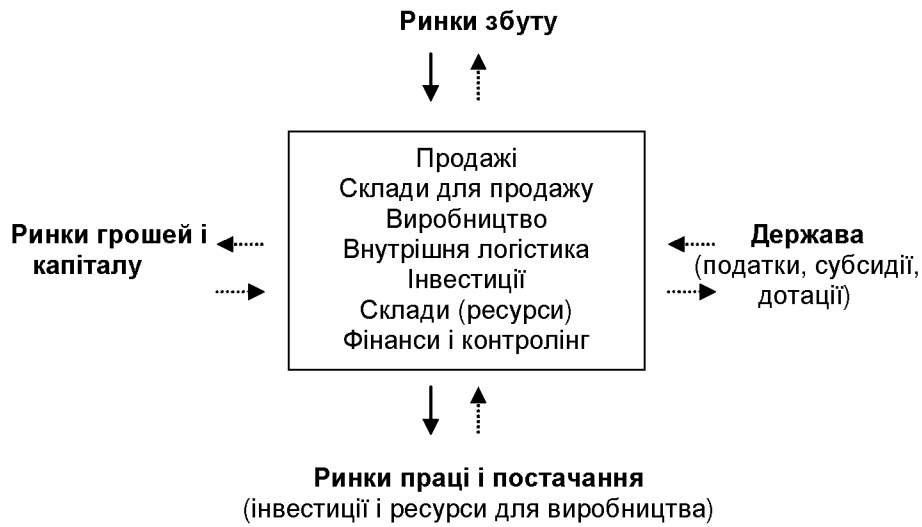
2. Стратегії та функції підприємства

У тактичному корпоративному плануванні ринки праці, постачання та збуту перебувають у тісному взаємозв'язку з фінансовою сферою та державою. У центрі проходить утворення активів, складів, виробництво, внутрішня логістика, ведення бухгалтерії та планування (контролінг) (див. схему 1). Стрілки показують потоки платежів, які вливаються до фінансової сфери, та потоки платежів, що з неї випливають. Припливи, наприклад, є результатом доходу від продажу, а відпливи – від закупівлі необхідних для виробництва матеріалів та послуг. При виконанні окремих завдань з функцією поперечного перетину замовник призначає також методи управління проектом: наприклад, проведення та обслуговування великих замовлень, аж до постачання та одержання клієнтом.

Наступний приклад розглядається на міжнародному рівні: останнім часом значно посилилася міжнародна конкуренція, що стало причиною утворення нових стратегій. Для підприємства, яке працює у глобальному вимірі, усі функції мають міжнародний масштаб – міжнародний маркетинг, міжнародне фінансування (ключове слово «євроринок», інструменти хеджінгових операцій – валютні опціони, форвардні операції при валютних угодах), міжнародний контролінг, міжнародне податкове право (угоди щодо уникнення подвійного оподаткування). У схемі 2 наведено основні стратегії і політики відносно певних зовнішніх умов середовища.

Схема 1.

Підприємство та зовнішнє середовище

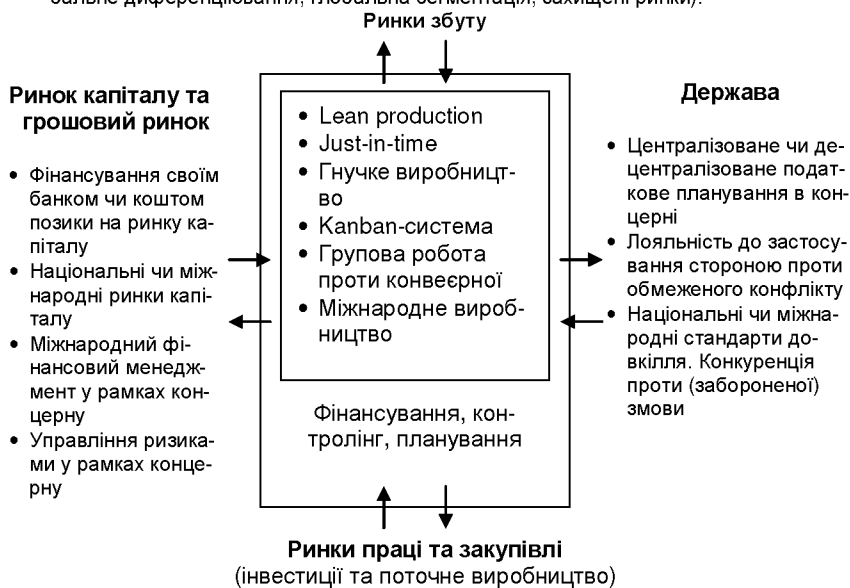


У зв'язку з цим важливо зазначити: хоча ці стратегії викладені в навчальній літературі великою мірою ізольовано, проте вибір певних стратегій для функціональної сфери, що мають вплив на інші галузі, вимагає також проведення відповідних заходів у цих галузях. Таким чином, стратегії збуту, орієнтовані на інноваційні вироби, потягнуть за собою потребу в додатковому персоналі в галузі досліджень та розвитку, а також додаткові витрати; у разі необхідності будуть створені «стратегічні альянси». Стратегії інтернаціоналізації, що включають закордонне виробництво, матимуть вплив на сферу матеріально-технічного постачання та приведуть до появи нових форм постачання. Наприкінці виникає питання про вибір між національним та міжнародним фінансуванням, яке може бути вирішено централізованим міжнародним фінансовим менеджментом для концерну загалом.

Схема 2.

Огляд стратегії у багатонаціональному концерні

- стратегія управління витратами (стандартизований та недорогий виріб) проти стратегії диференціювання (диференційований та дорогий продукт);
- управління цінами проти управління якістю;
- стратегії нападу проти стратегії захисту (дії проти реакцій);
- персоналізований маркетинг (продукція для окремого споживача) проти стандартних виробів;
- стратегії ринкового проникнення, розширення ринку, розвитку продукту проти стратегії диверсифікації;
- матриця «Ринкова привабливість – конкурентні переваги» для оцінки ринків та виведення стратегій норми для окремих видів діяльності (компанія «Дженерал Електрик» та «Маккінз»);
- матриця «Ринкова частка – зростання ринку» для оцінки ринків та виведення стратегій норми (також відома як модель Бостонської консалтингової групи);
- стратегії використання переваг інтернаціоналізації, глобалізації та локалізації (глобальний, міжнародний, багатонаціональний та дуальний ринки);
- стратегії глобальних галузей за Портером (глобальне управління витратами, глобальне диференціювання, глобальна сегментація, захищені ринки).



- Глобальне придбання проти локального придбання
- Поодинокі, подвійні чи множинні придбання
- Заснована разом з іншими виробниками Інтернет-платформа для спільних закупівель проти самостійних закупівель
- Придбання у дочірніх фірм на противагу угоді із зовнішніми постачальниками
- Внутрішнє (на противагу зовнішньому) залучення керівних кадрів
- Стилі керівництва у концерні (етно-, поліо-, регіо-, геоцентричний)
- Організаційна структура (галузі, функції, регіони)
- Центри прибутку, відвантаження та сегментування
- Top-down проти bottom-up планування
- Management by концепція

3. Різновиди стратегії

Стратегії дають уяву про те, як підприємство збирається використати свої сильні сторони, щоб досягти підприємницьких результатів. Їх можна класифікувати за різноманітними критеріями.

Ця класифікація мало говорить про конкретний зміст і про те, як обирають ту чи іншу стратегію. Класифікацію також проводять за різними критеріями, тому тут не можна приймати рішення за принципом «або-або». Якщо приймається стратегія диверсифікації (проникнення у нову підприємницьку сферу), то це позначиться на стратегіях у сферах дослідження й розвитку, фінансів та інвестицій. При вищезазначених стратегіях йдеться про основний домінуючий мотив, взаємозв'язок з іншими сферами діяльності залишається непоміченим, проте при подальших діях цей взаємозв'язок має бути виявлено.

Комбінацію, щонайменше, з двох ключових слів, можна виявити у **матриці «виріб-ринок»**, розробленій **Ансоффом**, у якій розрізняють *розвиток (розширення) ринку та проникнення на ринок*.

Розвиток ринку означає збут продуктів, наявних на нових ринках (наприклад, на зарубіжних ринках). *Проникнення ринку*, навпаки, означає інтенсифікацію збуту виробів, наявних на старих ринках (там, де фірма вже присутня). Якщо існують старі ринки, що мають забезпечуватися новими виробами, то говорять про *розвиток продукту*. Нарешті, також можуть бути опрацьовані нові вироби для нових ринків. Тоді, за Ансоффом, йдеться про *диверсифікацію*.

Таблиця 1.

Огляд різновидів стратегій

Відмінний критерій / предмет	Позначення
Організаційне охоплення	<ul style="list-style-type: none">• Загальні стратегії підприємства (корпоративні стратегії)• Стратегії виду діяльності (бізнес стратегії)• Стратегії функціональної галузі (функціонально зондовані стратегії)
Функціональна сфера	<ul style="list-style-type: none">• Стратегії збуту• Стратегії виробництва• Стратегії дослідження та розвитку• Стратегії інвестування• Стратегії фінансування• Стратегії розвитку персоналу

Відмінний критерій / предмет	Позначення
Напрямки розвитку / інвестування чи деінвестування	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегії росту (інвестування) • Стратегії стабілізації (утримання ринкової частки) • Стратегії скорочення (деінвестування)
Поведінка ринку	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегії нападу (наприклад, стратегії сприяння збуту товарів) • Стратегії захисту (наприклад, імітаційні стратегії)
Вироби / ринки	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегія проникнення на ринки • Стратегія розширення ринку • Стратегія розвитку виробу • Стратегія диверсифікації
Конкурентні переваги / ринкове покриття	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегія управління витратами • Стратегія диференціювання • Стратегія освоєння ніші замість концентрації на управління витратами чи диференціювання виробу

Схема 3.

Матриця Ансоффа

	Старі ринки	Нові ринки
Старе виробництво	Проникнення на ринок	Розширення кордонів ринку
Нове виробництво	Розвиток продукту	Диверсифікація горизонтальна, вертикальна, латеральна

При *горизонтальній диверсифікації* нове виробництво перебуває у тісному зв'язку з попередньою номенклатурою випуску (наприклад, мопеди та велосипеди). При *вертикальній диверсифікації* воно охоплює перехід від одного ступеня виробничого ланцюга до другого, змінюється глибина виробничого процесу (наприклад, підприємство, яке раніше купувало мотори, почало їх власне виробництво). При *латеральній диверсифікації* (наприклад, виробництво моторів та холодильників) говорять про виробничі лінії, що не мають нічого спільного з попередніми продуктовими групами. В інших економічних дисциплінах, наприклад, у промисловій економіці та політиці конкуренції, замість латеральної диверсифікації мають на увазі діагональну експансію.

Не завжди можна сказати однозначно, є виріб новим чи він є лише вдосконаленням старого. Якщо старий виріб більше не реалізується, тоді виріб вважається вдосконаленим, а не новим. Також не ясно і те, йдеться, з точки зору підприємства, про нові виробництва чи про світову новинку (умова для патенту).

4. Комбінації класифікаційних елементів при конкретизації ідеї

У матриці Ансоффа критеріями (і, відповідно, осями графіку) є тільки ринки та вироби. Коли йдеться про нові / старі вироби, то це стосується сектору дослідження та розвитку (F&E). Цей аспект додатково проілюстровано у таблиці, в якій одну вісь утворюють чотири основних стратегії (Ансоффа), а інша містить різні стратегії в галузі дослідження та розвитку (функціональні стратегії), які базуються на розвитку нових виробів і варіантів, вдосконаленні виробу та процесу і поліпшенні природничо-наукового знання (ноу-хау). З цього утворюється $4 \times 3 = 12$ комбінацій, причому хрестики (X) показують, яку стратегію в галузі дослідження і розвитку має вести фірма, обравши ту чи іншу стратегію Ансоффа (ринку/продукту). Так, наприклад, при стратегії диверсифікації фірма має розвивати нові продукти.

В останньому рядку справжні комбінації схарактеризовано як наступальні чи оборонні.

Таблиця 2.

Стратегії ринку / продукту та стратегії з дослідження і розвитку

Дослідження та розвиток (F&E)	Диверсифікація	Розвиток виробництва	Розвиток ринку	Проникнення на ринок
Розвиток нових виробів та варіантів	X	X		
Вдосконалення виробу та процесу			X	X
Поліпшення природничо-наукового знання	X	X	X	X
Характер комбінації	Наступальний	Наступальний / оборонний	Наступальний / оборонний	Оборонний

Таблиця 3.

Вироби / ринки та форми координації

	Диверсифікація (нова продукція / нові ринки)	Розвиток виробництва (нова продукція / старі ринки)	Проникнення ринку (стара продукція / старі ринки)	Динаміка ринку (стара продукція / нові ринки)
Внутрішнє зростання	Власне дослідження та розвиток (F&E) для нових виробів	Власне дослідження та розвиток (F&E) для нового виробу	Власне дослідження та розвиток (F&E) для нового виробу і поліпшення процесу	Власне дослідження і розвиток (F&E) для нового виробу і процесу, філії чи торговельного товариства за кордоном, заснування міжнародного виробництва
Зовнішнє зростання	Придбання (діагональне, латерне)		Придбання (горизонтальне)	Придбання товариства зі збуту за кордоном
Співпраця	Діагональна співпраця з досліджень та розвитку (за угодою чи шляхом створення спільного підприємства)	Горизонтальна співпраця з досліджень та розвитку	Горизонтальна співпраця (наприклад, розробка спільних стандартів, одержання ліцензії, взаємне ліцензування)	Горизонтальна співпраця з внутрішніми конкурентами, спільне підприємство із зарубіжними підприємствами при використанні найкращої системи продажу (збуту)

Для конкретнішої уяви можна додати наступні площини, наприклад, «ступінь автономії», і підприємство могло б діяти самостійно (Stand alone) або ж вступати у співпрацю. Самостійний підхід означає внутрішнє створення потенціалу та придбання (фірм). Також можливі злиття. Таким чином, беручи до уваги розвиток і дослідження у вищезазначеній схемі, можна ви-

ділити випадки: внутрішнє зростання, зовнішнє зростання (придбання, захоплення) чи співпраця (стратегічні альянси з конкурентами у певних підприємницьких сферах).

5. Спеціальні стратегії збуту

За Бекером, «основними стратегіями підприємства (керівними стратегіями) є, насамперед, маркетингові стратегії як корінь стратегічного планування підприємства». У цих стратегіях застосовують розроблені консалтинговими підприємствами двомірні матричні моделі.

5.1. Матриця Бостонської консалтингової групи

Чотирьохплощинна матриця Бостонської консалтингової групи характеризує продукти, класифікація яких (у матриці) подібна до життєвого циклу продукту. Підприємство має запустити кілька продуктів («Знак питання»), які згодом переходять у «Зірку» та «Дійну корову» та наприкінці циклу дегенерують до «Собака». Перевага таких сконцентрованих відображень полягає у короткій характеристиці положення підприємства, у конкуренції та в абстрагованості від деталей, які ускладнюють роботу спеціаліста зі стратегічного планування та можуть перешкоджати розвитку чіткої філософії підприємства.

Типовим методом для стратегічного менеджменту, як це показано у наведеному прикладі, є проведення аналізу тільки у двох чи трьох розмірностях, і, разом із цим, приділяють менше уваги іншим важливим факторам.

Таблиця 4.

Чотирьохплощинна матриця

Темпи зростання ринку	Відносна питома вага на ринку (власна, порівняно з найбільшим конкурентом)	
	низька	висока
високий	Знак питання	Зірка
низький	Собака	Дійна корова

5.2. Матриця «Ринкова привабливість – конкурентна перевага»

Починаючи аналіз ринку збуту за допомогою **матричної системи: «Ринкова привабливість – конкурентні переваги»**, можна знайти відповіді на основні питання про експансію чи деінвестування у певних підприємницьких сферах компанії.

При побудові моделі необхідно дотримуватися двох основних положень:

- знаходити відмінності між характеристикою ринку (**привабливість ринку**) і внутрішньою характеристикою підприємства (**конкурентні переваги та недоліки підприємства**);
- опрацьовувати нормативні стратегії, що ґрунтуються на позиціонуванні стратегічних підприємницьких сфер.

Наступні показники використовують для визначення **привабливості ринку** чи **галузі**:

- зростання та розміри ринку;
- якісні характеристики ринку (рентабельність, простір для альтернативних цінових політик, інтенсивність конкуренції, бар'єри для входження потенційних конкурентів, можливість заміщення тощо);
- постачання енергією та сировиною (ненадійність постачання сировиною, існування альтернативної сировини та енергоносіїв тощо);
- стан середовища (залежність від кон'юнктури, вплив інфляції, ризик державних втручань тощо).

Конкурентні переваги залежать:

- від відносної ринкової позиції (питомої ваги на ринку та його розвитку, розміру та фінансової стійкості підприємства, темпу зростання, рентабельності тощо);
- від відносного виробничого потенціалу (економічності виробничих процесів, модернізації основних фондів, їхнього розміру та використання, здатності до інновації, гнучкості основних фондів, переваги місцезнаходження тощо);
- від відносного потенціалу дослідження та розвитку (стану базового та застосовуваного дослідження, інноваційного потенціалу і безперервності тощо);

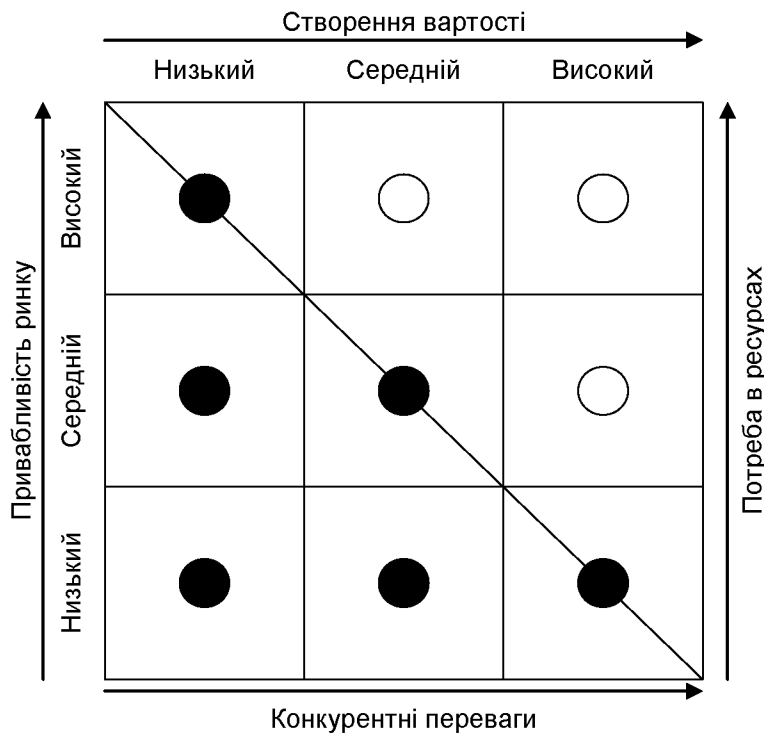
- від відносної кваліфікації керівних кадрів (професіоналізму та компетентності, інноваційного клімату, системи керування тощо).

Індекс ринкової привабливості та конкурентоспроможності формується таким же чином, як і в моделі корисної вартості – шляхом зважування окремих критеріїв (після того як їх оцінили експерти). Звідси – нечіткість та певна залежність розміщення. Інші аспекти можуть легко додаватися. Ці розмірності можна знову об'єднати у матриці для визначення індексу.

Критика: схема є статичною та орієнтованою на минуле, стосується лише теперішнього часу і не поширюється на майбутнє. Розроблені вироби не враховуються, тому їх потрібно планувати окремо.

Схема 4.

Матриця «Привабливість ринку – конкурентні переваги»



Література

1. Brockhoff, Klaus, Prognoseverfahren für die Unternehmensplanung, Wiesbaden 1977.
2. Chmielewicz, Klaus, Finanz- und Erfolgsplanung, integrierte, I IWF, hrsg. von Hans E. Büschgen, Stuttgart 1976.
3. Chmielewicz, Klaus, Integrierte Finanz- und Erfolgsplanung: Versuch einer dynamischen Mehrperiodenplanung, Stuttgart 1972.
4. Daumke, Michael, unter Mitarbeit von Harald Braun u.a., Grundriß des deutschen Steuerrechts, 4. Aufl., Bielefeld 2000.
5. Ehrmann, Harald, Unternehmensplanung, 2. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 1997.
6. Faber, Alexander, Global Sourcing, Möglichkeiten einer produktionssynchronen Beschaffung vor dem Hintergrund neuer Kommunikationstechnologien, Frankfurt a. M., Berlin, Bern u.a. 199S.
7. Fischer, Hellmuth, Unternehmensplanung, München 1997.
8. Fugmann, Otmar, Instrumente zur langfristigen Finanzplanung ein Vergleich unter besonderer Berücksichtigung von Koordinationsaspekten, Diss. Bayreuth 2000.
9. Grochla, E., Unternehmensorganisation, 9. Aufl., Reinbeck 19S3.
10. Heim, Gerhard, Die Finanzplanung nach der neuen Insolvenzordnung, FAZ vom 21. Sept. 199S, S. 37.
11. Homburg, Chr., und S. Sütterlin, Strategische Gruppen: Ein Survey, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 6/1992, S. 635-662.
12. Kreikebaum, Hartmut, Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Stuttgart. Berlin und Köln 1997.
13. Lutz, Rüdiger, Die sanfte Wende, München 1984.
14. Metz, Michael, Gesamtplanung mit Planbilanzen, Der Betrieb, .lg. 30 (1977), S. 2 ff.
15. Schierenbeck, H., Betriebswirtschaftslehre, 12. Aufl., München 1995.
16. Sell, Axel, Calculation of Working Capital for Projects in Developing Countries, Project Appraisal, Vol. 4 (1989), no. 3, pp. 151-156.
17. Sell, Axel, Feasibility Studien für Investitionsprojekte, Bremen 19SS.
18. Sell, Axel, Investition und Finanzierung unter besonderer Berücksichtigung der Planung und Bewertung von Projekten, 2. Aufl., Moskau 2002 (auf russisch).

19. Sell, Axel, Internationale Unternehmenskooperationen, 2. Aufl., München, Wien 2002.
20. Sell, Axel, Kapitalbedarfsplanung für Investitionsprojekte. Eine Diskussion ausgewählter Leitfäden zur Planung von Projekten in Entwicklungsländern, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg. (1990), S. 1031-1044.
21. Sell, Axel, Project Evaluation. An Integrated Financial and Economic Analysis, Aldershot 1991, second printing 1995.
22. Stahlknecht, P., Management-Informationssysteme, in: P. Mertens (Hrsg.), Lexikon der Wirtschaftsinformatik, Berlin 1997, S. 247-248.
23. Tochtermann, Thomas C.A., Organisation der strategischen Planung. Empirische Untersuchung deutscher und amerikanischer Unternehmen, Wiesbaden 1990.
24. Uhlenbruck, Wilhelm, Das neue Insolvenzrecht als Herausforderung für die Betriebspraxis, Betriebs-Berater H. 40, 53. Jg. (1998), S. 2009-2021.
25. UNIDO, Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies, UN, New York 1978 (W. Behrens und P.M. Hawranek, Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies, Newly revised and expanded edition, UNIDO, Vienna 1991).
26. Warren, J.M., und J.P. Shelton, A Simulation Equation Approach to Financial Planning, Journal of Finance, Vol. 26 (1971), S. 1123 ff.
27. Зелль А. Формы интернационализации экономической деятельности. Бремен, 1998.
28. Зелль А. Корпоративное планирование, М.: Издательство Национального института бизнеса, 2003.
29. Зелль А. Бизнес-план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов: пер. с нем. – М.: Издательство «Ось-89», 2002.
30. Зелль А. Устойчивость индустриального общества: материальное и нематериальное наследие молодежи / Крылов А. И., Оберлизен Р. и др. Задачи на будущее: Транснациональные диалоги об образовании и обществе. М., 2004. – С. 175–182.

Стаття надійшла до редакції 25 квітня 2006 р.