

будуть помічені. Це вірно не тільки для розвинених країн, але також і для країн з перехідною економікою. Інвестори повинні бути упевнені як в правовій системі, так і в методах корпоративного управління, якщо вони мають намір ризикувати своїми грошима.

Подальші наші дослідження спрямовані на аналіз сучасної ситуації, що склалася в корпоративному секторі України, розробку та оптимізацію практичних рекомендацій щодо формування іміджу підприємств корпоративного типу.

1.Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 1997. – 1120 с.

2.Гриньова В.М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні. – К., 2003. – 324 с.

3.Гурков И., Абрамова Е. Стратегия выживания промышленных предприятий в новых условиях // Вопросы экономики. – №6. – С. 24-29.

4.Забелин П. В. Основы корпоративного управления концернами. – М.: ПРИОР, 1998. – 340 с.

5.Задохайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління. – Харків: Еспада, 2003. – 688 с.

6.Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследовательской практики // <http://management.com.ua/strategy/str076.html>.

7.Матеріали семінару «Проект корпоративного управління України». Тема 1 "Сутність та принципи корпоративного управління. – Харків: Міжнародна Фінансова Корпорація, 2000. – 120 с.

8.Масрс С. У пошуках кращого директора. Корпоративне управління в перехідній та ринковій економіках. – К.: Основи, 1996. – 189 с.

9.Мильнер Б. З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 480 с.

10.Спец випуск, присвячений обговоренню проекту «Корпоративний розвиток в Україні» // <http://www2/ifc.org/ukraine/ucdp/materials>.

11.Чуб Б.А. Диверсифицированные корпорации в современной экономике России / Под ред. В.В.Бандурина. – М.: БУКВИЦА, 2000. – 184 с.

12.Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика. – М.: Инфра, 2000. – 198 с.

Отримано 26.03.2007

УДК 693.54

Н.В.ОПІКУНОВА, С.С.ЛАВРОВА

Харківський державний технічний університет будівництва та архітектури

СТРАТЕГІЧНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядається необхідність проведення аналізу окремих сегментів галузі та підприємства для визначення його стратегічної привабливості. Розглянуто існуючі підходи визначення стратегічної привабливості. Наводиться сумісний метод, який передбачає визначення стратегічної привабливості окремих сегментів та підприємства з метою його подальшого розвитку.

Економічний стан галузі та підприємств, що знаходяться в ній, змінюється під впливом процесів деградації, відновлення та розвитку. Тому інвестору необхідно визначити стратегічну привабливість окремих сегментів галузі та підприємства. Це допоможе правильно обрати стратегію розвитку, яка буде доцільною в конкретному випадку.

В сучасних ринкових умовах бізнес, який не володіє потенціалом росту, не може бути привабливим для інвесторів. Він буде позбавлений доступу до капіталу – однієї з найважливіших конкурентних переваг, яка залежить від привабливості бізнесу для інвесторів.

Так, в економічній енциклопедії інвестиційна привабливість подається як характеристика підприємства або якого-небудь суб'єкта господарчої діяльності, яка враховує суперечливі цілі інвестора: максимальний прибуток за умов мінімального ризику на певному об'єкті [4, с.53].

Підприємству, щоб успішно функціонувати та бути привабливим для потенційних інвесторів, необхідно розвиватися. Розвиток діяльності підприємства стає нагальною проблемою його діяльності [2].

Тому підприємцям необхідно зосередитись на створенні вартості і формуванні ліквідності та успішності свого бізнесу, з метою привернення інвесторів або доцільністю подальшого ефективного існування, що є запорукою розвитку підприємницької діяльності.

Дж.Сазерленд і Д.Кенуелл визначають розвиток організації як планомірний процес проведення змін. Він пов'язаний з підвищенням ефективності, при якому організації прагнуть працювати у максимальній відповідності з умовами та ринками, на яких вони знаходяться, заради ефективної та діючої реалізації своїх стратегій [6, с.247].

У Великому економічному словнику розвиток визначається як процес закономірного змінювання, переходу з одного стану в інший, перехід від старого до нового, від простого до складного, від низького до більш піднесеного [1, с.524].

Виходячи з цього можна сказати, що процес розвитку підприємства пов'язаний з підвищенням міри ефективності. А саме – це покращення виробничих або бізнес-процесів, управління ними, досягнення якісного або кількісного приросту корисного результату процесу у порівнянні з попереднім рівнем або рівнем, досягнутим на інших виробництвах. Для процесу розвитку темп росту міри ефекту як показник ефективності є практично більш зручним через його пряму відповідність цільовим показникам розвитку підприємства [2].

Цьому відповідає визначення „стратегічної привабливості”. Аналіз літератури показав, що вчені використовують цей термін, але не дають його визначення [3, 5, 6]. За допомогою морфологічного аналізу

ми надаємо наступне визначення: „стратегічна привабливість” – це інвестиційна привабливість у довгостроковій перспективі.

А.А.Томпсон, Ж.Ж.Ламбен та К.Боумен вважають, що стратегічна привабливість підприємства визначається за допомогою стратегічного аналізу, який включає оцінку тенденцій загалом у галузі, а також оцінку стану компанії [3, 5, 7].

При виконанні аналізу загальної ситуації у галузі та конкуренції в ній використовується набір засобів, які дозволяють вірно оцінити постійно змінювані умови галузі та визначити характер та рівень конкурентної боротьби в ній. Це дозволяє розробити стратегію, що буде відповідати загальній ситуації в галузі, та зробити висновки щодо її привабливості для вкладення коштів або її (привабливості) відсутності [7].

Таким чином, стратегічний аналіз – це засіб перетворення бази даних, отриманих у результаті аналізу середовища, у стратегічний план середовища. Але немає більш детального методу визначення стратегічної привабливості підприємства для подальшого його розвитку.

Аналіз методів визначення привабливості підприємства, виконаний А.А.Томпсоном, Ж.Ж.Ламбеном і К.Боуменом, свідчить, що основні напрямки аналізу співпадають, а відмінності мають суб’єктивний характер (табл.1).

Таблиця 1

	А.А.Томпсон	Ж.Ж.Ламбен	К.Боумен
1	2	3	4
Аналіз галузі:			
1.Основні економічні показники галузі	+	-	-
2.Аналіз конкурентного середовища	+	-	+
3.Рушійні сили	+	-	+
4.Системний поглиблений аналіз конкурентів, визначення їх сильних/слабких сторін, прогнозування їх наступних вчинків	+	+	+
5.Перспективи галузі та її привабливість	+	+	+
6.Ключові фактори успіху	+	-	-
7.Визначення стадії життєвого циклу галузі	-	+	+
8.Прогнозування змін однієї з 5-ти сил, їх взаємодія	-	-	+
9.Прогнозування змін оточуючого середовища	-	-	+
10.Вимірювання об’єму продажу	-	+	-
11.Потенціал прибутку	-	+	-
Аналіз компанії:			
1.Наскільки ефективна діюча стратегія	+	-	+
2.Визначення існуючої структури управління	-	-	+

Продовження табл. 1

1	2	3	4
3.Сильні та слабкі сторони компанії, її можливість та загрози	+	+	+
4.Конкурентоспроможність цін та витрат	+	+	-
5.Міцність конкурентної позиції фірми	+	+	-
6.З якими стратегічними проблемами стикаються фірми	+	-	-
7.Аналіз культури, стилю та цінностей менеджерів	-	-	+
8.Навички та ресурси фірми	-	-	+

З урахуванням табл.1 пропонуємо наступні етапи визначення стратегічної привабливості підприємства (табл.2):

Таблиця 2

Аналіз галузі:
1.Аналіз конкурентного середовища
2.Системний поглиблений аналіз конкурентів, визначення їх сильних/слабких сторін, прогнозування їх наступних вчинків
3.Визначення рушійних сил
4.Визначення стадії життєвого циклу галузі
5.Перспективи галузі та її привабливість
Аналіз компанії:
1.Наскільки ефективна діюча стратегія
2.Сильні та слабкі сторони компанії, її можливості та загрози
3.Конкурентоспроможність цін та витрат
4.Міцність конкурентної позиції фірми

Автори [3, 5, 7] вважають, якщо робиться висновок, що дана галузь або компанія інвестиційно привабливі, то необхідно вдаватися до агресивної стратегії росту, яка передбачає збільшення зусиль на розвиток продажу, здійснення інвестицій та оновлення обладнання, що є необхідним для укріплення конкурентних позицій фірми у довгостроковій перспективі. В цій ситуації імовірно появлення бажаного інвестора, або прийняття рішення про самофінансування.

Якщо галузь та умови конкуренції в ній не привабливі, найбільш успішно діючі фірми будуть проявляти обережність при інвестуванні, а також приймати деякі кроки, щоб захистити свою конкурентоздатність та прибутковість у перспективі [3, 5, 7].

На практиці при визначенні стратегічної привабливості підприємства рідко виконують глибокий аналіз галузі. Через те, що для аналізу всієї галузі не вистачає достатньої інформації доцільно робити аналіз її цільового сегменту. Для цього необхідно розділити галузь на частини, які складаються із споживачів зі схожими потребами та поведінськими або мотиваційними характеристиками, тобто обрати базовий ринок.

Цей ринок буде створювати для фірми сприятливі маркетингові можливості. Наступний етап аналізу – це вирішення аналізувати весь ринок чи окремі його сегменти. Ціль цього аналізу полягає в отриманні оцінки привабливості економічних можливостей для бізнесу в кожному окремому сегменті. Такий підхід дозволяє виявити стратегічні можливості даного сегменту та можливості конкретної фірми у ньому. Також, проаналізувавши інші сегменти, керівництво може прийняти рішення про доцільність переходу організації до іншого сегменту.

Ж.Ж.Ламбен вважає, що після того, як знайдені оцінки привабливості ринків товару та оцінки сегментів базового ринку, необхідно зробити аналіз конкурентної ситуації [5].

Аналіз конкурентоспроможності фірми дозволяє визначити яку стратегію доцільно обрати в конкретному випадку, з урахуванням ступеню стратегічної привабливості. Процес прийняття рішення щодо стратегії пропонуємо представити за допомогою багатокритеріальної матриці (рисунок).

Стратегічна привабливість	Висока	А Інтеграційний ріст	В Інтенсивний ріст
	Низька	D Деінвестування	С Диверсифікаційний ріст
		Низька	Висока
		Конкурентоздатність	

Зразок багатокритеріальної матриці „стратегічна привабливість – конкурентоздатність”

Побудована матриця надає чотири комбінації, кожна з яких відповідає особливій стратегічній позиції:

- зона А є проміжною, в цій ситуації рекомендовано вдаватися до стратегій інтеграційного росту: горизонтальна інтеграція, пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція;
- зона В відповідає високим рівням привабливості сегменту/ринку та конкурентоспроможності фірми. У даному випадку доцільно обирати стратегії інтенсивного росту: поглиблення на ринок, розвиток ринку або розвитку товару;
- в зоні С конкурентні переваги високі, а стратегічна привабливість низька, тому необхідно обирати стратегії диверсифікації: горизонтальну, концентричну або конгломеративну;

- в зоні D привабливість та конкурентні переваги знаходяться на низькому рівні. В такій ситуації фірма продовжує діяльність без інвестицій або деінвестування [8].

Таким чином, визначення стратегічної привабливості галузі та підприємства має надзвичайно важливе значення для потенційних інвесторів. Виходячи з результатів аналізу стратегічної привабливості робиться висновок, яку стратегію розвитку доцільно обрати в конкретній ситуації; які напрямки бізнесу компанії повинні ввійти до пріоритетних, а які краще притримати або заморозити; на що повинні бути витрачені ресурси.

1. Большой экономический словарь / Под.ред. А.Н. Азриллиан – 2-е изд. доп. и перераб. – М.: Ин-т новой экономики, 1997. – 864 с.
2. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия, Харьков: ИД „ИНЖЕК”, 2003.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
4. Економічна енциклопедія: У 3-х т. Т.3 / За ред. С.В. Мочерного. – К.: Видавничий центр „Академія”, 2002. – 952 с.
5. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
6. Сазерленд Джонатан, Кэнуэлл Дэйси. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия: Пер. с англ. / Под ред. Е.Е. Козлова. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 440 с.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2001. – 416 с.

Отримано 22.03.2007

УДК 36 : 352/071 (1-21).003.13

О.Д. КОНОВАЛЕНКО, канд. техн. наук, А.В. КОЧУБЕЙ
Кременчуцкий державный политехнический университет

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ СФЕРОЮ МІСТА

Розглядаються питання управління соціальною сферою на рівні міста та особливості прийняття рішень у ланцюгах системи управління з використанням автоматизованих робочих місць.

Управління соціальною сферою на рівні міста є складним процесом, що передбачає оптимальне задоволення інтересів населення і забезпечення належної якості його життя в умовах обмеженості ресурсів.

Як відомо, підготовка та прийняття рішень – це специфічна форма, яку набуває праця, пов’язана з управлінням в інформаційних робо-