

ДИСЦИПЛІНА “СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

Тема 7

Основи формування забезпечуючих стратегій

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

- **7.1. Суть та визначення ресурсної стратегії**
- **7.2. Класифікація ресурсних стратегій**
- **7.3. Особливості стратегії формування запасів ресурсів**

Ресурсна стратегія

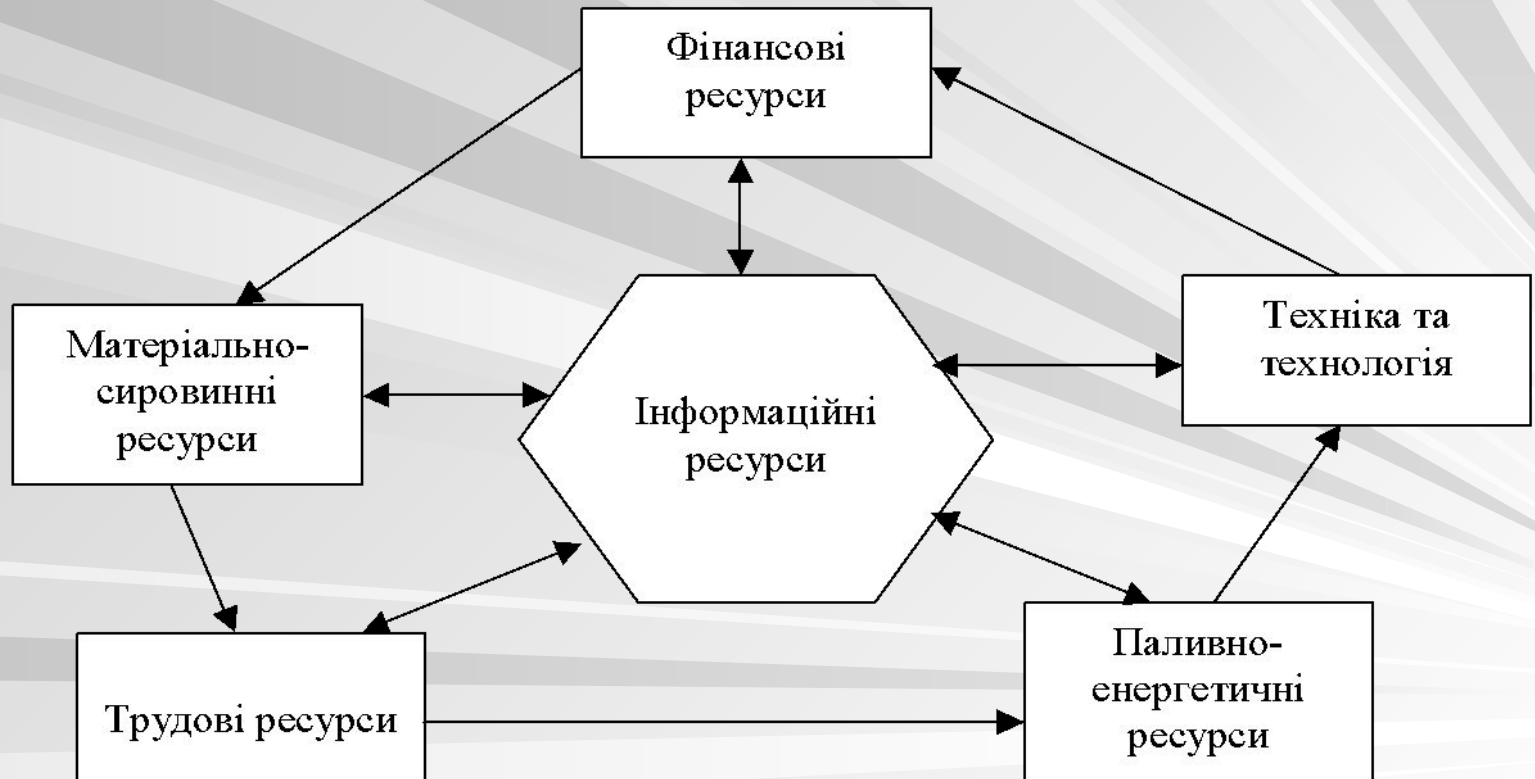
- **Ресурсні стратегії — це стратегії підтримки конкурентних переваг стратегій корпоративного набору, в яких визначаються дії організації у зонах стратегічних ресурсів (ЗСР), форми та методи кооперації постачання, політика розподілу, використання та поповнення ресурсів, створення страхових запасів.**

Таким чином, до складу ресурсних стратегій, які організації можуть використовувати для підсилення своїх конкурентних переваг можна віднести:

- стратегію подолання ресурсних обмежень;*
- стратегію управління ланцюгом постачання;*
- стратегію ресурсозбереження.*

Стратегія подолання ресурсних обмежень

- Структура ресурсів, які можуть створювати проблеми в діяльності організації



- *Зона стратегічних ресурсів* представляє собою сегмент ринку, на якому діють організації постачальники певних ресурсів, що можуть суттєво впливати на діяльність організацій виробників кінцевого продукту за рахунок їх дефіциту, значної конкуренції або обмеженого доступу з політичних чи інших причин.

Особливості вибору стратегії подолання стратегічних обмежень

- ЗСР суттєво залежать від типу галузі постачальників та ситуації на ринку, який постачає ресурси.
- Сучасна теорія та практика (Кіт Павітт) виділяє п'ять класів галузей промисловості, в яких діють постачальники ресурсів.

1. Галузі промисловості з домінуванням постачальника

- такі, як сільське господарство, будівництво, та медицина. Організації в таких галузях промисловості, як правило, невеликі чи середнього розміру. Виробництво їх продукції залежить від інших організацій – постачальників. Їх продукція досить часто може складати ЗСР. Їх виробництво суттєво залежить від зростання цін на закупку сировинно-матеріальних та паливно-енергетичних ресурсів. Продукція сільського господарства досить часто буває дефіцитна під дією природних умов та галузевої політики.

2. Галузі промисловості інтенсивного типу,

- такі, як виробництво сталі, хімічних засобів. Вони відносяться до класу зрілої промисловості і виробляють товари загального призначення. Конкуренція між цими виробниками відбувається на основі диференціації продукції та ціни. Вони можуть попадати до ЗСР лише для певної кількості виробників кінцевої продукції.

3. Сектори з орієнтацією на інформацію,

- до якої відносяться більшість галузей обслуговування - банківські та консалтингові послуги, проектні організації, навчальні заклади та інше. Послуги таких організацій для більшості виробників відносяться до ЗСР. Основним ресурсом їх є знання з певним дефіцитом та високою ціною.

4. Наукоємкі галузі промисловості

такі, як електроніка, фармацевтика. Продукція таких підприємств досить часто відноситься до ЗСР. Для них характерним є, як правило, високі ціни при високій собівартості продукції. Значний вплив на їх використання для виробництва кінцевої продукції відіграють різні політичні та інші національні обмеження.

5. Спеціалізовані постачальники,

- такі структури, що діють в галузі інструментів та приладобудування, машинобудування та програмного забезпечення. Вони майже завжди працюють на певну категорію замовників, дотримуючись стабільних відносин з ними.

Стратегії ресурсного забезпечення залежно від фази життєвого циклу продукту

Фази життєвого циклу продукту

	Зародження	Зростання	Зрілість	Старіння
Агресія	↑→	↑→	→	↓
Пріоритетне забезпечення	↑→	→	→↓	↓
Підтримка	→	→	→↓	↓
Вибіркове забезпечення	→	→↓	↓	↓

Пріоритет *високий* ↑
 інвестицій у *середній* →
 ресурси *низький* ↓

Узагальненим показником ЗСР може бути *доступність ресурсу, що визначається на основі матриці “значущість ресурсу – доступність ресурсу”*

Складності в забезпеченні ресурсами

		←		
		Високі	середні	низькі
вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства	↑ низький	?	→	→
	середній	!	?	→
	високий	!	!	?

→ зона шансу

? зона попередження

! зона небезпеки

При розробці стратегії подолання ресурсних обмежень необхідно розглядати:

- ринок ресурсів та можливість їх задовольнити потреби організації виробника;
- характеристики постачальників ресурсів по відношенню до організації виробника.

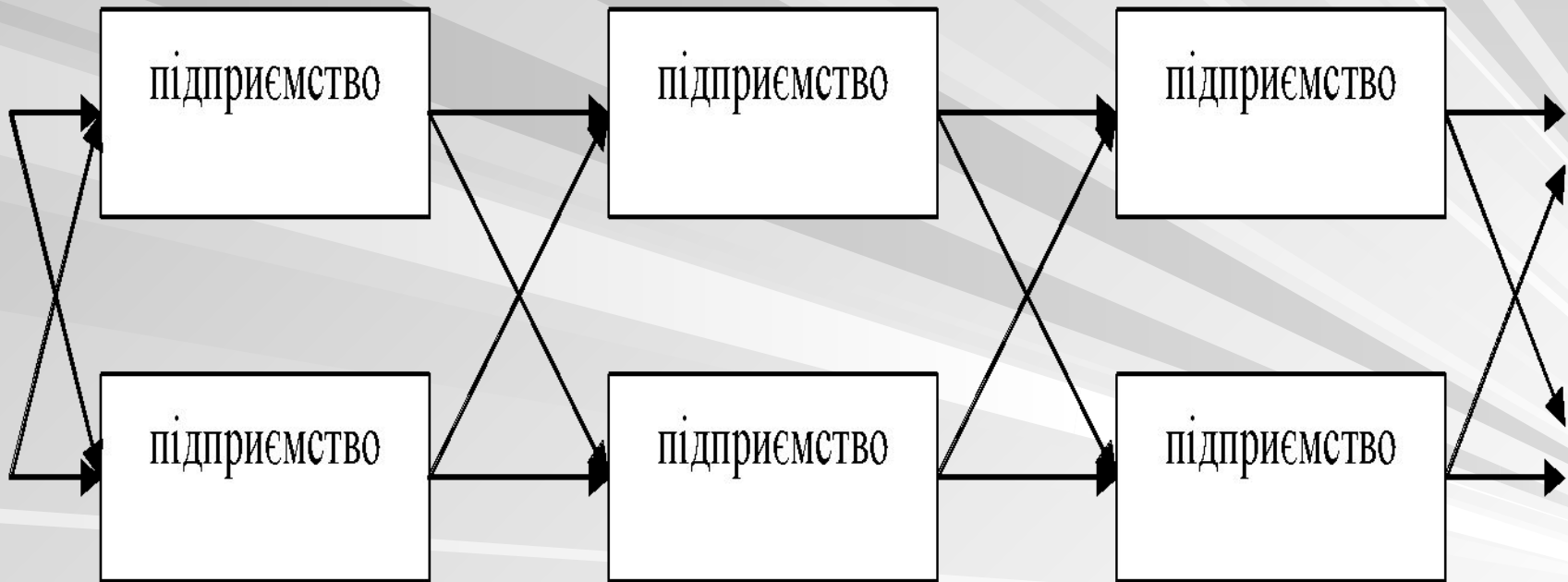
Інформація, яку можна отримати при проведенні аналізу ринку ресурсів може бути класифікована таким чином:

- Інформація, що характеризує різні види та технології виробництва ресурсів, стосовно масштабів розвитку, методів виробництва, якості, можливостей взаємозамінності та інше.
- Інформація, що характеризує види та обсяги ресурсів, що пропонуються постачальниками, ціну на ресурси та їх замітники, періоди та умови поставки, надійності поставки.
- Інформація, що характеризує розвиток промисловості в цілому та в галузях (зростання обсягів виробництва галузей ресурсів, можливої зміни номенклатури ресурсів в галузях, зміни показників діяльності організацій постачальників).
- Нормативна інформація, що визначає забезпеченість правових умов придбання ресурсів.

При оцінці постачальників важливими є показники:

- якість та ціна ресурсу;
- час доставки ресурсу з моменту отримання замовлення;
- надійність виконання договірних зобов'язань за показниками якість, час, кількість.

Стратегія управління ланцюгом постачання



стратегічний вибір ланцюга постачання

- **1. Звуження кола постачальників.** Створюється багаторівнева система постачання. Постачальники першого рівня працюють на виробників певних вузлів, постачальники другого рівня забезпечують їм постачання деталей. Виробник кінцевого продукту має справу з постачальниками першого рівня, але умови постачання та задоволення вимоги кінцевого споживача є загальними і визначаються організацією-виробником продукту.
- **2. Координація цінової політики та політики постачання для скорочення коливань попиту.** Організації, що діють в одному ланцюгу координують політику складських запасів для підтримання відносно низьких цін. Таким чином можна уникнути короткострокових сплесків попиту, які можуть бути результатом різних організаційних компаній.

стратегічний вибір ланцюга постачання

- **3. Обмін інформацією між організаціями для забезпечення частих та надійних поставок, що необхідні при складанні “з колес”.** Такий обмін інформацією між виробником та постачальниками дозволяє різко знизити рівень складських запасів.
- **4. Налагодження зв'язку між комп'ютерами постачальників та споживачів.** В цьому випадку інформація з касового сканера продавця поступає безпосередньо в електронну базу даних постачальника, що дає змогу позбавитися від посередників та проміжними складами.
- **5. Участь постачальників на ранніх стадіях розробки нових продуктів.** Це дає змогу скоротити час до впровадження та підвищити вартісну ефективність проектування.

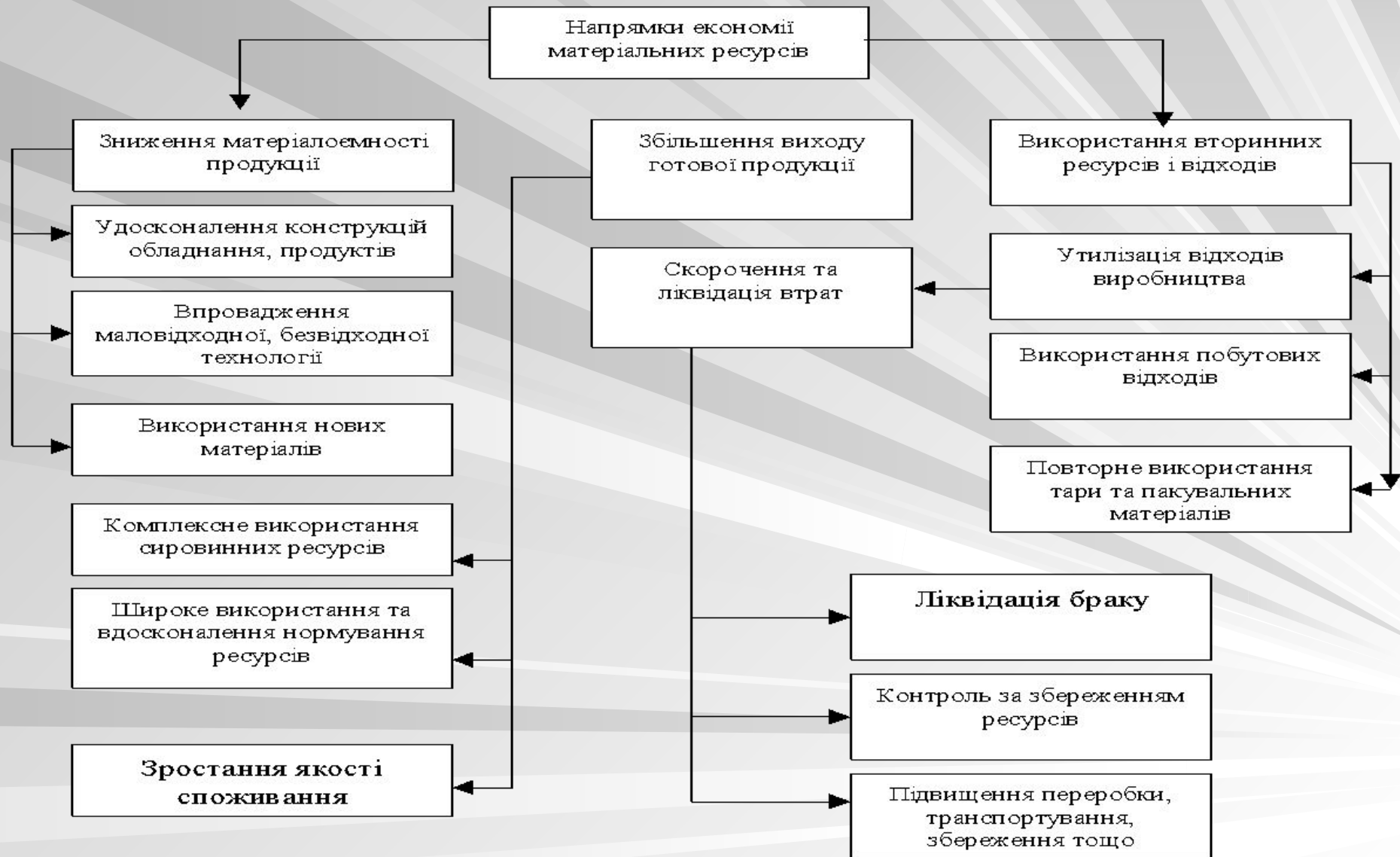
стратегічний вибір ланцюга постачання

- **6. Адаптація дизайну продукту до потреб поставок.** Організація – виробник для покращення системи поставок може розробляти чи змінювати дизайн продукту таким чином, щоб зробити поставку та збут більш ефективним. Це робиться для узгодження вимог держави-споживача чи виробника кінцевого продукту. Це спрощує управління поставками та дозволяє суттєво знизити необхідний рівень запасів готової продукції.
- **7. Сумісне вирішення проблем.** Сумісна робота виробника та постачальника вирішує дуже багато проблем постачання та якості продукції. Для цього організація-виробник тримає своїх співробітників у постачальників, які вирішують проблеми в процесі виробництва ресурсів чи складання вузлів та агрегатів.
- **8. Участь постачальника в плануванні поставок.** Представник постачальника працює разом з менеджерами організації-виробника і здійснює, у відповідності до потреб, замовлення ресурсів у своєї організації усього того, в чому є потреба у виробника.

Стратегія ресурсозбереження

- Проблема обмеження ресурсів визначає необхідність розробки стратегії **ресурсозбереження**. Ця проблема є надто важливою для організацій України, технології яких залишаються над витратними.

Основні напрями економії матеріальних ресурсів



Особливості стратегії формування запасів ресурсів

- Одним з найпоширеніших методів управління запасами ресурсів є метод економічного розміру замовлення.
- *Економічний розмір замовлення* - це кількість замовлених запасів ресурсів, яка забезпечує оптимальну комбінацію витрат на придбання та їх зберігання. Для визначення оптимального рівня замовлення запасів враховують релевантні витрати на придбання та зберігання. Релевантними є лише ті витрати, що змінюватимуться залежно від рівня запасів. Витрати, на які не будуть впливати зміни рівня запасів, не є релевантними.
- Витрати, пов'язані з запасами ресурсів, включають:
 - витрати на закупку;
 - витрати на замовлення;
 - витрати на зберігання;
 - можливі витрати внаслідок браку ресурсів.

- *Витрати на закупку* запасів ресурсів, як правило не є релевантними, бо витрати на одиницю запасу не змінюються, за винятком випадків, коли при закупівлі великої кількості матеріалів або товарів покупцеві надаються знижки.
- *Витрати на замовлення* запасів ресурсів охоплюють витрати на оформлення документів і здійснення розрахунків, пов'язаних із замовленням. Ці витрати є однакові для всіх варіантів створення запасів, не є релевантними, тому при визначенні оптимального розміру замовлення враховуються тільки додаткові витрати на розміщення замовлення.
- *Витрати на зберігання* – це група витрат, до яких належать витрати пов'язані зі зберіганням матеріалів, готової продукції або товарів на складі. Частина витрат на зберігання запасів є релевантною.

- *Оптимальним розміром замовлення* буде така замовлена кількість, за якої загальні витрати на замовлення і зберігання запасів ресурсів будуть мінімальними. Оптимальний економічний розмір замовлення можна визначити:
 - табличним методом;
 - графічним методом;
 - за допомогою формули.

Оптимальний розмір замовлення (методом формули)

- Формула за якою обчислюють оптимальний розмір замовлення має наступний вигляд:

- $$Q = \sqrt{\frac{2D * P}{H}}$$
 ,

- Де Q - економічний розмір замовлення; D – загальні потреби товару упродовж певного періоду; P – витрати на розміщення одного замовлення; H – витрати на зберігання одиниці запасу впродовж певного періоду.