

УДК 330.115:658.15

СИТУАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ САНАЦІЇ

М. Кохан

Львівський національний університет імені Івана Франка,

У статті розкрито механізм розробки комплексної маркетингової стратегії санації, що охоплює стратегічну позицію, стратегічний стиль і стратегічну базу залежно від ситуативних чинників впливу, які включають аналіз ринку й галузі, санаційний потенціал підприємства та його конкурентну позицію. Змодельовано чотири комплексні базові типи стратегій з різним рівнем ризику, що рекомендовано застосовувати у процесі проведення санації підприємства.

Ключові слова: санація, стратегія, стратегічна база, стратегічний стиль, стратегічна позиція, санаційний потенціал, гомогенний тип галузі, гетерогенний тип галузі

Функціонування української економіки як частини світової економічної системи зумовлює необхідність поширення на вітчизняні підприємства способів їх організації та управління, притаманних підприємствам, для яких ринкове середовище є природним. Для успішного проведення заходів із фінансового оздоровлення та забезпечення конкурентоспроможності підприємств у довготривалій перспективі інструменти санаційного менеджменту, що застосовуються сьогодні в Україні, потребують аналітичного розширення та поглиблення із врахуванням сучасних управлінських концепцій.

Наукові дослідження у сфері санаційного менеджменту проводили в свій час такі українські економісти як Ситник Л.С., Возіянова Н.Ю., Пушкар А.І., Тридід А.Н., Колос А.Л., Терещенко О.О., Лігоненко Л.О., Мозенков О.В., Соколенко В.А. Проте проблема використання стратегічного підходу при розробці плану санації вітчизняними економістами розглядалася недостатньо. Натомість у працях зарубіжних дослідників санації, зокрема В. Ахіллеса, Б. Бекенферде, Й. Брандштеттера, А. Бургера, С.-Е. Глесса знаходять своє відображення сучасні концепції стратегічного маркетинг менеджменту.

Метою даного дослідження є розробка комплексної маркетингової стратегії санації залежно ситуативних чинників впливу за допомогою послідовного аналізу окремих елементів стратегії та подальшого їх синтезу у базові типи стратегій з різним рівнем ризику, які можуть бути рекомендовані для застосування у процесі проведення санації підприємства. У перспективі модель може бути розширена та доповнена іншими чинниками впливу та стратегічними альтернативами, а також адаптована до конкретних економічних умов у певний період.

Застосування ситуаційного підходу для вирішення управлінських проблем сьогодні визнано одним із найефективніших наукових інструментів аналізу. Центральну тезу ситуаційного підходу можна сформулювати наступним чином: "Немає жодних універсальних способів дій, а множина можливих дій у даній ситуації. Завдання ситуаційного підходу полягає у тому, щоб спроектувати альтернативні дії і структури, поєднати їх у єдину модель прийняття рішень і з усієї множини логічно можливих рішень обрати ті, які у специфічних умовах є більш ефективними, ніж інші" [1].

Німецький економіст Єннер систематизував інструменти дослідження ситуаційного підходу у три компоненти [2]:

- Контекстні змінні, які описують ситуацію, у якій необхідно приймати рішення. Суб'єкт, що приймає рішення, практично не має впливу на ці змінні, тому вони ідентифікуються як незалежні змінні.
- Формоутворюючі змінні відображають площину рішень, які відповідають кожній досліджуваній проблемі.
- Змінні успіху можуть виступати у ситуаційній моделі власне як залежні змінні.

Тому для побудови ситуаційної моделі стратегії санації нам необхідно визначити передусім основні компоненти моделі. Контекстні змінні відображають релевантні фактори впливу на ситуацію, в якій приймається рішення. Тому їх визначення вимагає розчленування характеристик підприємства і його зовнішнього середовища у адекватні сукупності, щоб теоретично безмежно кількість змінних зменшити до такого числа, яке з одного боку повністю характеризує ситуацію, а з іншого є зручним у практичному використанні. Це завдання, на наш погляд, можна найкраще вирішити за допомогою моделі аналізу чотирьох полів Томчака [3], яка по суті ґрунтується на структурному аналізі галузей Портера [5]. Отже, вона складається із наступних ділових полів:

- альфа-поле, яке містить, з одного боку, такі глобальні обмеження зовнішнього середовища як технологія, суспільний і політичний розвиток, загальноекономічні умови, а з іншого, групи впливу, що перебувають у безпосередній взаємодії із підприємством (органи державної влади, профспілки, фінансові інституції);
- бета-поле, яке включає аналіз ринку та галузі, у якій працює підприємство, і охоплює усіх його

конкурентів;

- гамма-поле: у цьому полі досліджуються важливі характеристики підприємства, яке перебуває у кризі, а передусім стратегічні ресурси, якими володіє підприємство;
- дельта-поле: Це поле визначається площиною перетину бета- і гамма-полів і відображає конкурентну позицію підприємства.

При глибшому аналізі вказаних полів у якості детермінант для визначення стратегії санації, ми дійшли висновку, що змінні альфа-поля вирішального впливу на елементи стратегії не мають, хоча не можна відкидати їх непрямого впливу на підприємство, що санується (гамма-поле), та на галузь загалом (бета-поле). Державне регулювання санаційних процесів відіграє важливу роль для успішного проведення санаційних заходів, проте у випадку визначення стратегії санації характеристики альфа-поля стають фоновими і будуть враховані непрямо через змінні бета- і гамма-полів.

Зроблений нами попередній аналіз дозволив нам ранжувати кожне із ділових полів підприємства за певною ознакою. Тепер на основі можливих комбінацій змінних, ми спробуємо здійснити типологізацію можливих вихідних ситуацій при розробці стратегії санації.

У бета-полі основними вирішальними параметрами є інтенсивність конкуренції та тип галузі. Для типологізації вихідної ситуації будемо виходити із наявності високої або низької інтенсивності конкуренції, гомогенного або гетерогенного типу галузі.

В межах гамма-поля з метою спрощення використання моделі на практиці ми виділили високий і низький санаційний потенціал підприємства. Проте, як показують наші дослідження, це питання може бути досліджене глибше і на основні детальнішої типологізації можна розробити більш деталізовану модель.

Таблиця 1.

Типологія вихідної ситуації для підприємства при розробці стратегії санації

		Бета-поле			Дельта-поле	
		гетерогенний тип галузі		гомогенний тип галузі		
		незначна конкуренція	висока конкуренція			
Гамма-пол	слабкий санаційний потенціал	1.	3.	5.	слабка конкуренція на позиції	Дельта-поле
	високий санаційний потенціал	2.	4.	6.		

У межах дельта-поля конкурентну позицію підприємства в принципі можна розмежувати на сильну і слабку. Проте підприємство в умовах стратегічної кризи за визначенням не може займати сильної конкурентної позиції, тому у таблиці 1, що відображає можливі класи вихідних ситуацій для підприємств у кризовій ситуації у дельта-полі зазначено лише єдиноможливу слабку конкурентну позицію.

При виборі формують змінних можливих стратегій санації з усієї різноманітності підходів і класифікацій базовою було обрано модель Бекера [4], оскільки Бекер у своїй моделі охопив найважливіші базові стратегічні чинники. Під базовою стратегією мається на увазі визначення цілі, вибір загальних рамок, у межах яких будуть розроблені оперативні санаційні заходи з метою досягти певної конкурентної позиції підприємства, що дозволить йому відновити свою діяльність. Для того, щоб базова стратегія виконувала ці завдання, вона повинна охоплювати певну сукупність чинників. У стратегічній моделі Бекера виділено стратегії ринкового поля, стратегії стимулювання ринку, стратегії сегментування ринку та стратегії ринкового ареалу, які в усіх їхніх можливих виявах повинні вписуватися у загальну стратегію. Концепція Портера [5], що ґрунтується на дії конкурентних сил, і концепція Котлера [6], побудована на розподілі ролей, не були взяті до уваги. Проте не виключено, що надалі запропоновану нами модель стратегії санації можна буде розширити, доповнити чи інтегрувати у більш складну систему.

У сучасній зарубіжній та вітчизняній літературі зустрічається достатньо велика кількість різноманітних підходів до систематизації різноманітних концепцій стратегії, проте багатьом із них бракує емпіричного підтвердження. У своєму дослідженні німецькі економісти Хедріг та Томчак [3] з усієї множини підходів виділили основні базові стратегічні концепції і виділили 5 основних складових, на яких ґрунтується кожна концепція:

- Стратегічне спрямування всередині ринку (утримання позицій; перепозиціонування; вибір нової позиції)
- Стратегічний стиль (лідерство на ринку; виклик ринку; слідування за ринком; опрацювання ринкової ніші)
- Покриття ринку (увесь ринок; ринковий сегмент)
- Диференціація ринку (недиференційований та диференційований підхід)
- Вплив на ринок (стратегія індивідуальних переваг, стратегія "ціна-обсяг")

Проте при змістовному аналізі зазначених стратегій можна виявити, що зазначені складові стратегії іноді перетинаються та дублюють одна одну. Так, наприклад, стратегія диференціації, як правило, збігається із стратегією індивідуальних переваг, а підприємство, що обирає для себе стиль опрацювання ринкової ніші

концентрується на ринковому сегменті. Тому зазначені складові стратегії було детально проаналізовано, згруповано та структуровано. У результаті було отримано 3-рівневу структуру (див. рис.1), поєднання елементів якої різних рівнів у результаті й складають базову стратегію підприємства.

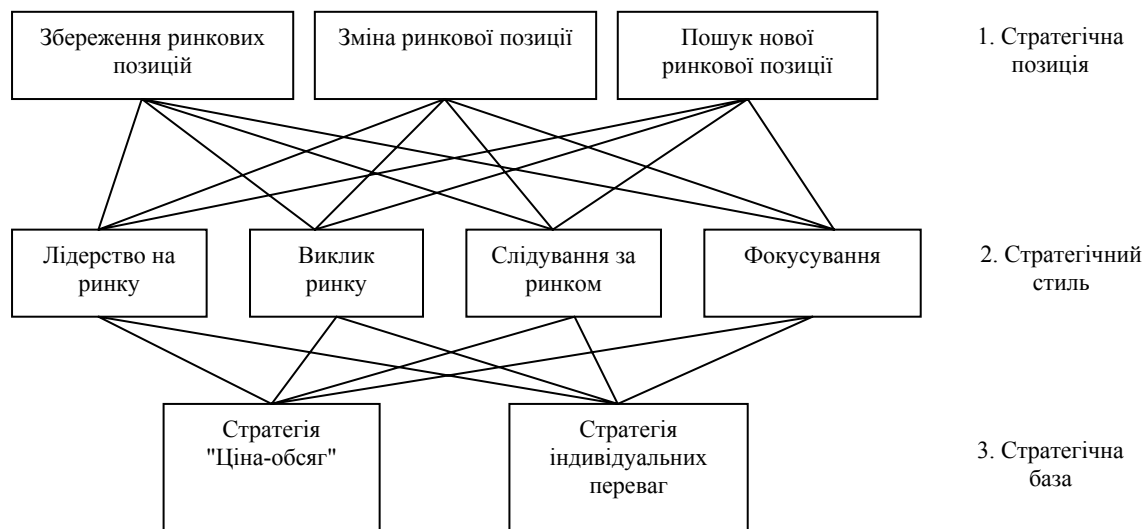


Рис. 1. Структура визначення базової стратегії підприємства

У першу чергу визначається доцільність зміни стратегії, виходячи із поточної ринкової і конкурентної позиції. При збереженні ринкових позицій підприємство надалі буде орієнтуватися на ту ж цільову групу, а перетворення на інструментальному рівні, які спричиняють до зміни у профілі споживачів, будуть у цьому випадку зайвими. У принципі цей спосіб дій за умови слабкої ринкової позиції підприємства у кризовому стані можна виключити. Множина необхідних варіацій стратегічних позицій залежно від вихідних умов буде охоплювати зміну ринкової позиції, при якій цільова група може бути розширена або перетворена, та пошук нової ринкової позиції, за якої підприємство націлене на абсолютно іншу нову цільову групу. Всі подальші стратегічні рішення санаційної концепції повинні узгоджуватися із обраною стратегією позиціонування.

На другому рівні при визначенні стилю стратегії відповідно до стратегічних полів McKinsey [7] необхідно відповісти на два пов'язаних між собою питання.

По-перше, яким чином буде вести себе у конкурентному середовищі підприємство, тобто, чи буде надавати перевагу оборонній стратегії, дотримуючись існуючих правил конкуренції, чи, навпаки, спробує за допомогою атакуючої поведінки створити нові правила. Варто зауважити, що шанси змінити правила поведінки за допомогою наступальної стратегії з'являються лише тоді, коли порівняльні переваги сфери діяльності підприємства пов'язані із високою концентрацією інновацій. По-друге, необхідно встановити, чи підприємство буде конкурувати з усім ринком чи лише з його частиною. Усі можливі комбінації відповідей можна поєднати із сформульованими Котлером ролями [6], які може відігравати підприємство стосовно своїх безпосередніх конкурентів.

Лідери ринку намагаються утвердити свою домінуючу позицію на ринку, тобто утримати свою частку ринку чи збільшити її, або ж прагнуть до збільшення усього ринку, коли лідер на ринку отримує найбільшу вигоду від його розширення. Поки не передбачається появи нових конкурентів з інноваційними стратегіями, для лідера ринку достатньо оперувати існуючими правилами конкуренції щоб досягти ефективності.

Ринкові агресори намагаються завоювати ринкові частки усього ринку за допомогою агресивної поведінки і кинути виклик ринковим лідерам. Це їм може вдатися лише за умови, якщо ринкові агресори володіють конкурентними перевагами, що впливають на рішення покупця, і за допомогою цих переваг вони змінюють ринкові правила. Оскільки позиція підприємства, що перебуває у стратегічній кризі, за визначенням не може бути сильною, при визначенні стратегії санації цей стратегічний стиль ми не будемо брати до уваги.

Ринкові послідовники остерігаються ризику кидати виклик ринковому лідеру, оскільки вони, як правило, не мають достатніх конкурентних переваг. Натомість вони прагнуть зберегти свою частку ринку і створити собі "статус-кво" на ринку. З огляду на брак здібностей чи ресурсів вони дотримуються усталених правил, користуючись оборонною стратегією і концентрують свої зусилля на оптимізації виробничого процесу.

Оператори ринкової ніші порівняно із крупними конкурентами володіють значно меншою часткою ринку. Завдяки концентрації на окремому сегменті ринку, який через невеликі обсяги є непривабливим для крупних гравців, вони уникають безпосередньої конкуренції з ринковими лідерами. Для рентабельної діяльності оператори ринкової ніші повинні розвинути особливі здібності, які дозволили б задовольнити потреби у обраному ринковому сегменті. У принципі навіть невелика модифікація існуючих правил конкуренції на ринку уможливує ефективну роботу у ринковому сегменті. Ця позиція у ринковій ніші, досягнута за допомогою

класичної оборонної стратегії, однак може бути посилена через реалізацію агресивної інноваційної стратегії, яка змінює усталені правила. Агресивною поведінкою можуть бути побудовані бар'єри входження у сегмент або розширений сам ринковий сегмент, що дозволить наростити і обсяги виробництва.

В цілому необхідно вказати на те, що вибір стратегічного стилю визначається передусім позицією підприємства на ринку (дельта-площина) і ситуацією на самому підприємстві (гамма-площина). При виборі стратегії санації для підприємств із слабкою конкурентною позицією доцільним є стратегічний стиль, що передбачає оборонну поведінку.

При визначенні стратегії санації третій крок передбачає вибір між стратегією індивідуальних переваг та стратегією "ціна-обсяг". В рамках визначення стратегії санації необхідно передусім враховувати, яким умовам повинно задовольняти підприємство, щоб здійснювати певну стратегію. Стратегія "Ціна-обсяг" пов'язана із певними передумовами у сфері витрат і передбачає відповідну структуру витрат у сфері виробництва та зниження або відмову від надлишкових маркетингових витрат. Стратегія індивідуальних переваг передбачає передусім наявність достатніх фінансових ресурсів, щоб тривалий час гарантувати собі індивідуальні переваги. Крім того, стратегія індивідуальних переваг вимагає достатніх ресурсів у сфері менеджменту та маркетингових ноу-хау. При прийнятті рішення на третьому рівні необхідно враховувати обмеження, які накладають обрані на попередніх рівнях стратегічний стиль та стратегічна позиція. Існує усталена думка, що стратегія "ціна-обсяг" може бути успішною лише на усьому ринку, а робота у ринковій ніші передбачає застосування стратегії індивідуальних переваг.

Після того як базову модель ситуаційної концепції для планування санаційної стратегії підприємства ми наповнили змістом, тобто ідентифікували змінні контекстної, формоутворюючої і складової успіху, потрібно зіставити відповідні компоненти і залежно від класу вихідної ситуації відібрати базові санаційні стратегії, які є більш успішними. Це було зроблено у два етапи:

- пошук взаємозв'язку між специфічними вихідними умовами (інтенсивність конкуренції, тип галузі, конкурентна позиція і санаційний потенціал) і окремими елементами санаційних стратегій (стратегічна позиція, стратегічний стиль і стратегічна база);
- узагальнення вихідних умов та складових базових стратегій у систему і встановлення залежностей між класами ситуацій і базовими стратегіями.

Результати першого етапу аналізу взаємозв'язку між специфічними вихідними умовами (інтенсивність конкуренції, тип галузі, конкурентна позиція і санаційний потенціал) і окремими елементами санаційних стратегій (стратегічна позиція, стратегічний стиль і стратегічна база) подано у таблиці 2.

На першому рівні проведення аналізу нами було визначено два можливі способи дій щодо позиціонування підприємства у процесі санації, а саме – зміна позиції та пошук нової ринкової позиції. Тому базові типи стратегій будемо проектувати, відштовхуючись від цих альтернатив.

Пошук нових позицій є доцільним у тому випадку, коли на існуючій конкурентній позиції взагалі не може ґрунтуватися майбутній успіх санації підприємства. Це той випадок, коли специфічні ринкові фактори успіху більше не узгоджуються із конкурентною позицією підприємства. При цьому нове позиціонування підприємства повністю виключає можливість застосування стратегії слідування за ринком, оскільки необхідно звернутися до абсолютно іншої цільової групи, а стратегія ринкового послідовника передбачає відносно високу частку ринку. Тому пошук нових позицій є успішним лише разом із стратегією оператора ринкової ніші. Разом з тим, при опрацюванні ринкової ніші ефективною може бути лише стратегія індивідуальних переваг. Отже, із необхідності нового позиціонування (стратегічна позиція) впливає потреба фокусування на ринковій ніші (стратегічний стиль), яка може бути опрацьована за допомогою стратегії індивідуальних переваг (стратегічна база). Цю комбінація стратегічних елементів позначимо надалі базова стратегія типу А.

Зміна ринкової позиції передбачає певне переміщення або розширення цільової групи за умови збереження її ядра. Вибір стратегічного стилю на другому рівні буде визначатися тим чи працювало підприємство на усьому ринку чи лише на його частині. Таким чином комбінація перепозиціонування і ринкової ніші є можливою лише у тому випадку, коли до цього підприємство проводило також стратегію оператора ринкової ніші. Перепозиціонування у цьому випадку означатиме розширення опрацьованого уже ринкового сегменту (нові споживачі, нові способи використання продукції та ін.) або ж вихід на новий ринковий сегмент і обов'язкового передбачатиме вибір стратегії індивідуальних переваг на третьому рівні. Комбінацію перепозиціонування (стратегічна позиція), ринкової ніші (стратегічний стиль) та стратегії індивідуальних переваг (стратегічна база) позначимо як стратегія типу Б. Зважаючи на попередній досвід підприємства при опрацюванні ринкової ніші і порівняно незначну зміну цільової групи, застосування стратегії цього типу є порівняно малоризиковим.

Стратегія ринкового послідовника передбачає, наявність досить високої частки на ринку. Тому навіть якщо в умовах стратегічної кризи ця частка перебуває під загрозою або уже частково втрачена, комбінація перепозиціонування і ринкового послідовника зумовлює опрацювання усього ринку. Оскільки ринкові послідовники з огляду на брак здібностей і ресурсів ведуть оборонну стратегію і дотримуються встановлених правил, вибір третього рівня залежить від основного типу стратегії у галузі. Залежно від цього конкурентні переваги зміщаються або у цінову (стратегія "ціна-обсяг") або у нецінову (стратегія індивідуальних переваг) сфери. Таким чином, можна сформулювати ще два типи потенційних стратегій санації:

- тип В: комбінація перепозиціонування, слідування за ринком та стратегії "ціна-обсяг"
- тип Г: комбінація перепозиціонування, слідування за ринком та стратегії індивідуальних переваг

Таблиця 2.

Оцінка ефективності застосування елементів санаційної стратегії залежно від специфічних вихідних умов

		Стратегічне позиціонування			Стратегічний стиль			Стратегічна база		
		Збереження ринкових позицій	Зміна ринкових позицій	Пошук нових позицій	Лідерство на ринку	Виклик ринку	Слідування за ринком	Опрацювання ринкової ніші	Стратегія індивідуальних переваг	Стратегія "ціна-обсяг"
1.	низька конкуренція		■	□			■	■	■	□
	гетерогенний тип галузі		■	□			■	■	■	□
	низький санацій-ний потенціал		■	□			■	■	■	□
2.	низька конкуренція		■	■			■	■	■	■
	гетерогенний тип галузі		■	■			□	■	■	□
	високий санацій-ний потенціал		■	■			■	■	■	■
3.	висока конкуренція		■	□			□	■	■	□
	гетерогенний тип галузі		■	□			□	■	■	□
	низький санацій-ний потенціал		■	□			□	■	■	□
4.	висока конкуренція		■	□			□	■	■	□
	гетерогенний тип галузі		■	□			□	■	■	□
	високий санацій-ний потенціал		■	□			■	■	■	□
5.	висока конкуренція		■	□			□	□	□	■
	гомогенний тип галузі		■	□			■	□	□	■
	низький санацій-ний потенціал		■	□			■	□	□	■
6.	висока конкуренція		■	□			■	□	□	■
	гомогенний тип галузі		■	□			■	□	□	■
	високий санацій-ний потенціал		■	□			■	□	□	■

ефективно умовно ефективно

У той час як стратегія типу Г містить у собі середній потенційний ризик, стратегія типу В пов'язана із високим ризиком, оскільки реакція досвідчених лідерів ринку на ведення підприємством цієї стратегії може мати значні негативні наслідки.

Отже, як доводить проведений аналіз, загалом існує чотири типи базових стратегій (комбінацій), ведення яких відповідно до проведеного аналізу дозволить успішно здійснити санацію підприємства.

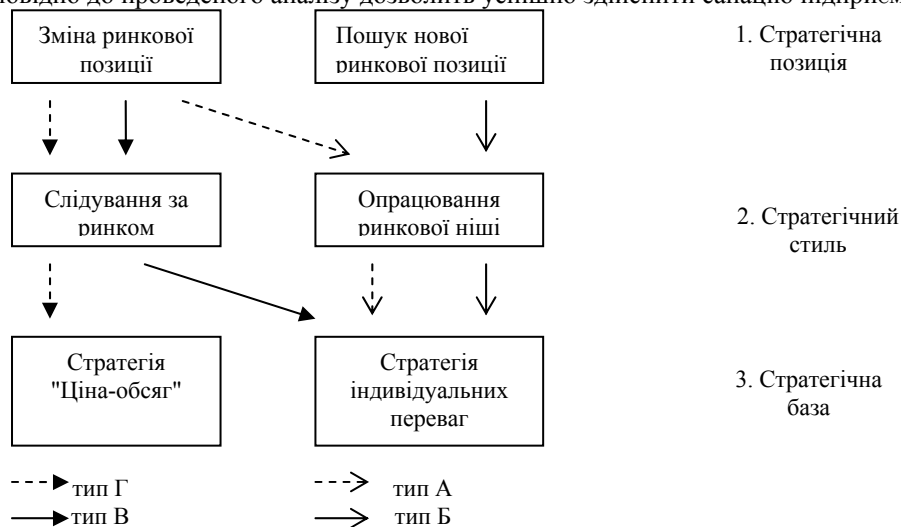


Рис. 2. Ефективні базові стратегії санації

Метою останнього етапу моделювання є побудова відповідності між сформованими типами вихідної ситуації підприємства та рекомендованими типами стратегій. Для цього визначеними вище класам кризових ситуацій 1-6 із специфічними контекстними компонентами спробуємо визначити потенційно ефективні типи стратегій санації (формуотворюючу компоненту). У таблиці 3 подано узагальнену картину аналізу формування стратегії санації залежно від специфічних вихідних умов. Наступний крок дослідження включає аналіз дії комбінації вихідних умов на вибір стратегії санації.

Отже, ситуація 1-го класу характеризується незначною конкуренцією, гетерогенним типом галузі та незначним санаційним потенціалом. Зважаючи на низький санаційний потенціал в рамках вибору стратегічної позиції ми мова може йти лише про перепозиціонування. Як показує таблиця, рекомендованим стратегічним стилем виступає опрацювання ринкової ніші, яка може бути обраною за умови, що підприємство й до цього часу працювало у ринковій ніші. У цьому випадку на третьому рівні може бути обраною лише стратегія індивідуальних переваг. Отже, йдеться про стратегію санації типу Б.

У тому випадку, коли підприємство, що перебуває у стадії санації, усе ж працювало на усьому ринку, рекомендуємо застосовувати стратегію типу Г, оскільки гетерогенний тип галузі і низька конкуренція складають для цього сприятливі умови. Стратегія типу В через низький санаційний потенціал і відносно високі ризики, пов'язані із застосуванням стратегії "обсяг-витрати", визнана неуспішною.

Отже, залежно від того, на якій частині ринку працювало раніше підприємство, у ситуації 1-го класу рекомендовано застосовувати стратегію санації типу Б або типу Г. Якщо ж у процесі аналізу виявиться, наприклад, що зміна ринкових позицій є недостатньою для подолання стратегічної кризи, необхідно розглядати можливість ліквідації підприємства.

Незважаючи на те, що низька конкуренція та гетерогенний тип галузі у ситуації 1-го класу є сприятливими передумовами для пошуку нових ринкових позицій підприємства, низький санаційний потенціал є перешкодою для вкладення необхідного розміру інвестицій та покриття пов'язаного з ними ризику. Високий ризик загалом зумовлений зміною ринку збуту, тривалим часом впровадження стратегії та її дією. У цих умовах виникає небезпека, що підприємства ще до моменту досягнення цілі може стати неплатоспроможним.

Основними характеристиками вихідної ситуації 2-го класу є низька конкуренція, гетерогенний тип галузі та високий санаційний потенціал. Відмінність від ситуації 1-го класу полягає у наявності високого санаційного потенціалу. Тому за критерієм стратегічної позиції береться до уваги як зміна ринкових позицій так і пошук нових позицій. Із прийнятого рішення про пошук нових позицій однозначно впливає вибір стратегії типу А. Це пов'язано із тим, що, з одного боку, низький рівень конкуренції у гетерогенній галузі є сприятливою передумовою для пошуку нових позицій, а з іншого боку, підприємство володіє значним санаційним потенціалом, що дозволить нейтралізувати ризики. А консолідація і концентрація на відокремленому ринковому сегменті за допомогою стратегії індивідуальних переваг дозволять підприємству швидко відновити свою платоспроможність і прибутковість.

При зміні ринкових позицій будуть розглядатися або стратегія типу Б (якщо раніше підприємство працювало у ринковій ніші) або ж альтернативи В та Г (якщо до цього підприємство працювало на усьому ринку). Виходячи із вихідних умов ситуації 2-го класу, неможливо однозначно визначити, яка із стратегій може виявитися неефективною. Тому необхідно визнати, що в цих умовах усі чотири типи санаційної стратегії можна розглядати як потенційно ефективної альтернативи.

Ознаками вихідної ситуації 3-го класу є високий рівень конкуренції, гетерогенний тип галузі та низький санаційний потенціал. Виходячи із низького санаційного потенціалу, стратегічна позиція підприємства може бути лише частково змінена, а не обрана нова. Як показує таблиця 2 сформульовані гіпотези першого рівня дослідження рекомендують як стратегічний стиль стратегію ринкової ніші, яка однак може бути обрана лише у тому випадку, якщо підприємство і раніше працювало у ринковій ніші. У цьому випадку на третьому рівні можна брати до уваги лише стратегію індивідуальних переваг. Отже, загалом, мова йде про застосування стратегії типу Б.

Якщо ж до того підприємство працювало на усьому ринку, то доцільним є застосування стратегії типу Г, за якої на другому стратегічному рівні застосовується стратегія слідування за ринком, а на третьому стратегія індивідуальних переваг. Проте у даному класі вихідних ситуацій, як показує таблиця 2, стратегія ринкового послідовника визначена як умовно ефективна. Хоч завдяки дієвості стратегії індивідуальних переваг у гетерогенній галузі ця умовна ефективність другої складової базової стратегії і могла б бути частково компенсована, проте внаслідок високого рівня конкуренції у галузі стратегія типу Г залишається лише умовно ефективною.

Вихідна ситуація 4-го класу характеризується високою конкуренцією, гетерогенним типом галузі та високим санаційним потенціалом. Спираючись на високий санаційний потенціал на першому рівні може бути обраною як зміна стратегічних позицій, так і пошук нових. Із вибору пошуку нових ринкових позицій автоматично впливає вибір стратегії типу А, тобто стратегії індивідуальних переваг у ринковій ніші. Ефективності застосування цієї стратегії може дещо перешкоджати високий рівень конкуренції на ринку.

Залежно від того, чи оперувало підприємство до початку кризи на усьому ринку чи на його сегменті, будуть розглядатися при зміні ринкових позицій або стратегія типу Б (орієнтація на ринковий сегмент) або альтернативи стратегій В та Г (орієнтація на увесь ринок). У той час як стратегія типу Б однозначно є ефективною, на ефективність стратегічних альтернатив на основі стратегії слідування за ринком буде впливати високий рівень конкуренції. У цих умовах стратегія типу В виявиться неефективною. Стратегія ж типу Г є ефективною, оскільки

високий санаційний потенціал у гетерогенній галузі дає можливість для диференціації. Отже, у вихідній ситуації 4-го типу залежно від попередньої стратегії підприємства на ринку рекомендованими є стратегії типу А, Б або Г.

Характеристиками вихідної ситуації 5-го класу є високий рівень конкуренції, гомогенний тип галузі і низький санаційний потенціал. Оскільки гомогенна галузь у принципі може складатися лише з однієї стратегічної групи, то ефективними у цьому випадку є стратегії, побудовані на базі концепції кривої досвіду. Можливості зміни ринкових позицій або пошуку нових позицій для виходу із кризової ситуації може розглядатися лише у тому випадку, якщо підприємство до того уже намагалося проводити стратегію індивідуальних переваг у гомогенній галузі. Оскільки підприємству не вдалося тоді змінити правила конкуренції на ринку, то необхідно змінювати ринкові позиції або шукати нові. Оскільки усі ринкові стратегії, що базуються на зміні ринкових позицій, були зведені до стратегії опрацювання ринкової ніші, яка однак у даній ситуації не може бути ефективною, стратегія типу А відкинута як потенційно неефективна. У цьому випадку до уваги необхідно взяти лише комбінації, які містять стратегії слідування за ринком (див. табл. 2). Оскільки на третьому рівні ефективною може бути лише стратегія "ціна-обсяг", єдиною потенційно ефективною є лише стратегія санації типу В. Проте через низький санаційний потенціал ця альтернатива є також недоцільною. Тому найефективнішим виходом з ситуації 5-го класу видається ліквідація підприємства.

Таблиця 3.

Ефективні стратегії санації у специфічних кризових ситуаціях

		Бета-поле				
		гетерогенний тип галузі		гомогенний тип галузі		
		незначна конкуренція	висока конкуренція			
Гамма-поле	слабкий санаційний потенціал	Тип Б або Г	Тип Б або (Г)	Ліквідація	слабка конкурентна позиція	Дельта-поле
	високий санаційний потенціал	Тип А, Б, В або Г	Тип А, Б або Г	(В) або ліквідація		

У таблиці 3 подано узагальнення вибору маркетингової стратегії санації залежно від специфічних умов, у яких перебуває підприємство, та яка гарантуватиме успіх підприємства у довгостроковій перспективі.

Тип А = комбінація пошуку нових ринкових позицій, стратегії фокусування та індивідуальних переваг (високий санаційний ризик).

Тип Б = комбінація зміни ринкових позицій, стратегії фокусування та індивідуальних переваг (відносно безризикова стратегія).

Тип В = комбінація зміни ринкових позицій, ринкового послідовника та стратегії "ціна-обсяг" (високий ризик).

Тип Г = комбінація зміни ринкових позицій, ринкового послідовника та стратегії індивідуальних переваг.

Отже, проведений аналіз дозволив досягти поставленої мети дослідження та сформулювати чотири основні типи комплексних маркетингових стратегій, які рекомендовано застосовувати у процесі проведення санації підприємства, враховуючи санаційний потенціал підприємства, його конкурентну позицію та специфіку галузі.

1. Staehle Wolfgang. Management: 6. neubearb. Aufl. – München, 2001
2. Jenner Thomas. Internationale Marktbearbeitung: Erfolgreiche Strategien für Konsumgüterhersteller.- Wiesbaden, 2004
3. Haedrich G., Tomcyak T. Strategische Markenführung: Planung und Realisierung von Marketingstrategien für eingeführte Produkte. – Bern, 2002
4. Becker Jochen. Marketing-Konzeption: Grundlagen der strategischen Marketing-Management: 4 verar. und erw. Auflage. – München, 1999
5. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
6. Kotler P. Marketing Management. 2nd ed/ Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972
7. <http://www.mckinsey.com/russianquarterly/topics/index.aspx?tid=24&nord>

THE SITUATIONS MODELING OF THE COMPLEX SANATIONS STRATEGY**M. Kokhan***Ivan Franko National University of Lviv*

The article describe the mechanism of the complex sanations strategy working, include a strategy position, a strategy stile and a strategy basis depending on the situations factors. The situations factors take in a markets and branches analysis, a sanations potential and a concurrent position. For the realization of the enterprises sanation recommend the use of four basis strategy models with different risks levels.

Key words: sanation, strategy, strategy position, strategy stile, strategy basis, sanations potential, homogeneous branches type, heterogeneous branches type