

М. Г. Саєнко

**Стратегія
підприємства**

**СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ
«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА», НЕОБХІДНІСТЬ
ЇЇ ФОРМУВАННЯ, ПРЕДМЕТ ВИВЧЕННЯ,
ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗРОБКИ**

- 1.1. Еволюція систем планування розвитку підприємства*
- 1.2. Поняття «стратегія підприємства». Необхідність її формування. Предмет вивчення стратегії підприємства. Стратегічний контекст у діяльності підприємства*
- 1.3. Ієрархія стратегій підприємства та етапи їх формування*
- 1.4. Організація процесу розробки стратегій підприємства*

1.1. Еволюція систем планування розвитку підприємства

Планування – це аналітична робота над визначенням цілей, які підприємство має досягти за певний проміжок часу, та способів їх досягнення.

Існують різні види планування, що становлять систему. Стратегічне планування, як один із важливих видів планування, з'явилося на певному етапі процесу еволюційного розвитку цієї системи.

Система планування у цьому процесі пройшла ряд фаз (етапів), зміна яких зумовлювалася зміною діяльності підприємств. Виокремлюють чотири такі фази.

I фаза – *поточне планування* та бюджетування – була початковим етапом, коли економіка розвивалась більш-менш стабільно.

Ознаки: а) контроль і управління «за відхиленнями» факту від «плану»; б) короткостроковість планів (до року); в) внутрішня спрямованість, підприємство було закритою системою; г) спрямованість плану – на поточну прибутковість.

II фаза – *екстраполяційне планування* (від досягнутого рівня) – виникло в середині ХХ ст., коли відмічено високі темпи розвитку товарних ринків, високу передбачуваність подій на них.

Ознаки: а) довгострокове планування, для якого з'явилися уже умови; б) планування від досягнутого рівня до зростання; в) основа такого планування – екстраполяційні прогнози з урахуванням дії факторів у минулому; г) зовнішня і внутрішня спрямованість, підприємство стає відкритою системою; д) спрямованість плану – як на поточну, так і на майбутню прибутковість.

III фаза – *стратегічне планування* – виникло наприкінці 60-х років ХХ ст. в умовах світової економічної нестабільності, коли передбачити, що буде з підприємством завтра, – важко. На цей час виробнича ера, ера масового насичення товарами, завершилась. Задоволення основних потреб споживача докорінно змінило структуру попиту. Споживач став набагато вимогливішим щодо

якості товару, умов продаж тощо. З'являються нові галузі, зокрема з обслуговування. Зовнішнє середовище постійно змінювалось.

Ознаки: а) відхід від уяви, що майбутнє має бути кращим за минуле; б) концепція підприємства як «відкритої системи» уже домінує над внутрішньою спрямованістю планів; в) планування – довгострокове; г) основний принцип планування: іти від майбутнього до сучасного; д) поява стратегічного мислення: зосередженість на зменшенні загроз зовнішнього середовища і використання його можливостей; ж) спрямованість – завоювання конкурентних переваг, отримання прибутків у майбутньому.

IV фаза – стратегічне управління. З появою стратегічного планування помітним стає такий організаційний феномен, як опір стратегічним змінам, оскільки вони достатньо суттєво впливають як на виробництво, так і на людські долі. І дійшли висновку про однакову увагу як до стратегічних, так і до поточних проблем. Але ж для їх комплексного розв'язання потрібні різні адміністративні структури, оскільки проблеми різні, вони конфліктують між собою. Особливо гостро постала проблема реалізації стратегічних планів. Цим власне і викликана поява нової фази – фази стратегічного управління, яка розглядає його і реалізацію стратегічних планів (стратегічне управління) як одне ціле – це стратегічний менеджмент.

Таким чином, становлення підприємства як відкритої системи зумовлене зміною умов господарювання в зв'язку з посиленням турбулентності зовнішнього середовища, спричинило появу стратегічного планування і стратегічного управління.

Що ж таке *стратегічне планування*?

Стратегічне планування – це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Складовими системи стратегічного планування на підприємстві є: а) місія, головна мета і система довгострокових цілей; б) стратегії (корпоративна, конкурентні, функціональні, операційні); в) тактика; г) політика; д) крім цього, сюди можна віднести програми, правила, процедури.

Тактика – похідна стратегії, конкретні середньо- і короткострокові плани з раціонального використання ресурсів, з метою реалізації стратегії.

Політика підприємства означає визначення стратегії у відкритій декларації, описі, проголошення основних напрямків діяльності підприємства. Ігор Ансофф розглядає політику як проголошені можливі розв'язки проблем в умовах ризику і невизначеності, але тільки у певних випадках. Мова йде про випадки, які регулярно повторюються. А тому члени колективу, знаючи політику у визначених сферах діяльності, негайно і самостійно приймають рішення без додаткових рішень зверху. Наприклад, політикою можуть бути: політика підприємства в сфері зарплати – за висококваліфіковану та ініціативну працю – найвища оплата; в сфері розподілу доходів – капіталізація до 70% доходу; в сфері інвестицій – пошук внутрішніх джерел інвестування тощо.

Правила і процедури повністю, причому письмово, деталізують політику підприємства у різних сферах діяльності, для кожного функціонального підрозділу кожної категорії працівників, в умовах повної визначеності наступних подій чи навіть в умовах незначного ризику. Це, наприклад, правила внутрішнього розпорядку.

Програми складаються за умов, коли відомо, що якась подія відбудеться, її наслідки, як правило, відомі і являють собою розподіл у часі послідовності дій з метою координації та спрямування виконання робіт. Прикладом може бути програма пусконалагоджувальних робіт тощо.

1. 2. Поняття «стратегія підприємства».

Необхідність її формування.

Предмет вивчення стратегії підприємства.

Стратегічний контекст у діяльності підприємства

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду), тобто за походженням це військовий термін. Там він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями.

Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А. Чендлер-молодший у 1962 р. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки.

Термін «стратегія» використовується нині в багатьох сферах суспільного життя. Щодо терміну «стратегія підприємства (фірми)», то тут існує чимало визначень. Її розуміють як:

- систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством;
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;
- план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети.

І. Ансофф під стратегією розумів один із декількох наборів правил прийняття рішень стосовно поведінки фірми в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства.

На нашу думку, лише в комплексі всі визначення найбільш повно відображають суть поняття «стратегія підприємства». Глибинну суть цього поняття можна зрозуміти, відповівши принаймні на чотири питання:

1. У якому фінансово-економічному стані і середовищі перебуває підприємство нині?
2. Який стан підприємства очікують у перспективі: бажаний чи реально можливий?
3. Які альтернативні напрямки розвитку підприємства можливі (з урахуванням його сильних і слабких сторін, загроз і можливостей середовища)?
4. Якими методами і засобами можна реалізувати вибрану стратегію?

Урахування цього дозволяє запропонувати наступне, найбільш повне визначення стратегії підприємства.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Отже, **необхідність розробки** підприємствами стратегії викликана, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

Саме за таких умов необхідно розглядати **стратегічний контекст** в діяльності підприємства, яка здійснюється за двома напрямками: а) поточна, операційна діяльність, спрямована на поточну прибутковість; б) стратегічна діяльність, спрямована на майбутню прибутковість.

В умовах ринку, коли зовнішнє середовище достатньо турбулентне, слабо передбачуване і переважно не залежить від

зусиль підприємства, ігнорування ним стратегічного контексту діяльності може спричинити катастрофічні наслідки. Діяльність кадрів за принципом «сьогодні – на сьогодні» без заходів, які нині не дадуть віддачі, а забезпечать успіх підприємства в майбутньому, явно веде до банкрутства.

В даному контексті, про *необхідність розробки стратегії* підприємства достатньо влучно висловився один із авторів вчення про стратегічний менеджмент, американський вчений **Ігор Ансофф**. Він писав: «.. компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій і субсидованих компаній. В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують».

Не випадково «Стратегія підприємства» стала навчальною дисципліною. **Необхідність даного курсу** викликана невідкладною потребою у формуванні фахівця, здатного приймати оптимальні рішення, пов'язані з майбутнім функціонуванням підприємства, постійно узгоджувати поточну діяльність із стратегічними цілями, забезпечити адаптацію підприємства до змінюваного зовнішнього середовища шляхом формування та реалізації ефективних стратегій діяльності.

Особливо важливим є прищеплення навичок стратегічного мислення українським студентам. Адже середовище, в якому діють підприємства в Україні, характеризується нестабільністю і непередбачуваністю. Україна стала на шлях впровадження ринкових відносин. А будь-який ринок характеризується слабкою передбачуваністю умов росту і розвитку підприємства. На Україні внаслідок суттєвих прорахунків у проведенні реформ і в зв'язку з тим, що ринок лише зароджується, непередбачуваність середовища є до певної міри навіть загрозлива. Тому екстраполяційне довгострокове планування (від досягнутого рівня) уже не може бути інструментом коригування росту і розвитку підприємств. На зміну приходить стратегічне планування і стратегічне управління, тобто стратегічний менеджмент.

Отже, спеціаліст з економіки, який не володіє принаймні елементами стратегічного планування і управління, сучасному підприємству не підходить. Раніше чи пізніше він змушений буде зрозуміти стратегічний контекст діяльності підприємства і дібрати форми та методи його забезпечення.

Метою навчального курсу «Стратегія підприємства» є надання знань про теоретичні засади, інструментарій та методи розроблення стратегії підприємства.

Завдання курсу: засвоєння загальних теоретико-методологічних засад розробки стратегії і вибору стратегічних альтернатив; розгляд стратегічного планування в системі менеджменту, управління підприємством; ознайомлення із сучасним станом і напрямками формування та реалізації стратегії діяльності підприємств; набуття практичних навичок формування стратегії на всіх її етапах – вивчення середовища, визначення ролі, цілей, стратегічних альтернатив, вибір і реалізація стратегій; набуття навичок стратегічного мислення.

Предметом дисципліни «Стратегія підприємства» є методологія розробки стратегії підприємства, тобто вивчення методів і прийомів формування його місії, мети і довгострокових цілей та вироблення раціональних шляхів їх досягнення в умовах нестабільності середовища та неповноти інформації про його майбутній розвиток.

1.3. Ієрархія та етапи формування стратегії підприємства

Ієрархія стратегій

Стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного ранжу, тобто стратегія підприємства має ієрархічну будову.

Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які разом становлять стратегію підприємства.

У *мультибізнесовому* підприємстві (багатопротифільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію) застосовують чотирирівневу стратегію, до якої входять:

1. Корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною.
2. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії.
3. Функціональні стратегії.
4. Операційні стратегії.

У *однобізнесовому* підприємстві (вузькопрофільному, що виробляє однотипну продукцію) застосовують трирівневу стратегію, до якої входять:

1. Корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною (діловою, бізнесовою).
2. Функціональні стратегії.
3. Операційні стратегії.

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає *загальний напрямок* діяльності підприємства, один із наступних: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення.

Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній СОБ (стратегічній одиниці бізнесу) і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Дані стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності.

Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо. Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства. Одночасно функціональні підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій.

Операційні стратегії – це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємства, цехів, бригад, відділів, дилерів тощо. Це найнижчий рівень стратегії підприємства, з яким

пов'язані стратегії, що займають вищий рівень за ієрархією: корпоративна, конкурентні, функціональні.

Кожен з названих вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня і обмежує його в чомусь.

Ієрархію стратегій підприємства зображено на рис. 1. 1.



Рис. 1.1. Ієрархія стратегій підприємства

Етапи формування стратегії підприємства

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи. Найпростіша схема етапів формування стратегії підприємства зображена на рис. 1. 2.

На *першому* етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

На *другому* етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На *третьому* етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.

На *четвертому* етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

На *п'ятому* етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних.

На *шостому* – готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства.

На *сьомому* етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

Нарешті, на *восьмому* етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (9-й етап) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес.

Причому він є безперервним, оскільки середовище, а, значить, і умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коригується.

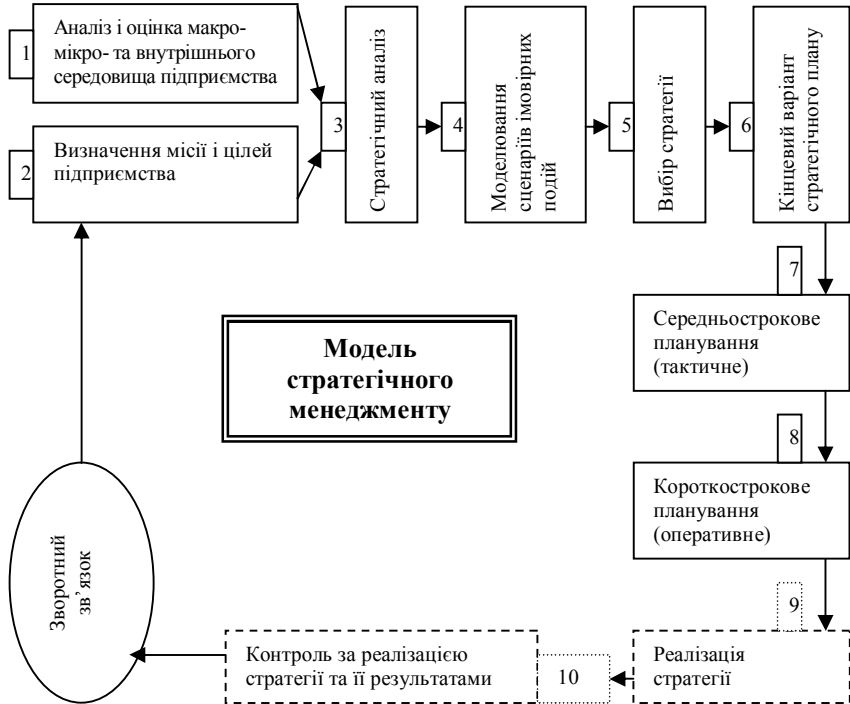


Рис. 1. 2. Етапи стратегічного планування і управління

Складнішу схему формування стратегічного плану підприємства запропонував І. Ансофф (рис. 1. 3).

1.4. Організація розробки стратегії підприємства

Організація розробки стратегії на підприємстві передбачає відбір кадрів розробників, організацію їх роботи і контроль, зміну організаційної структури управління відповідно до потреб стратегічного менеджменту, розвитку в кадрів стратегічних

здібностей та інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки стратегії.

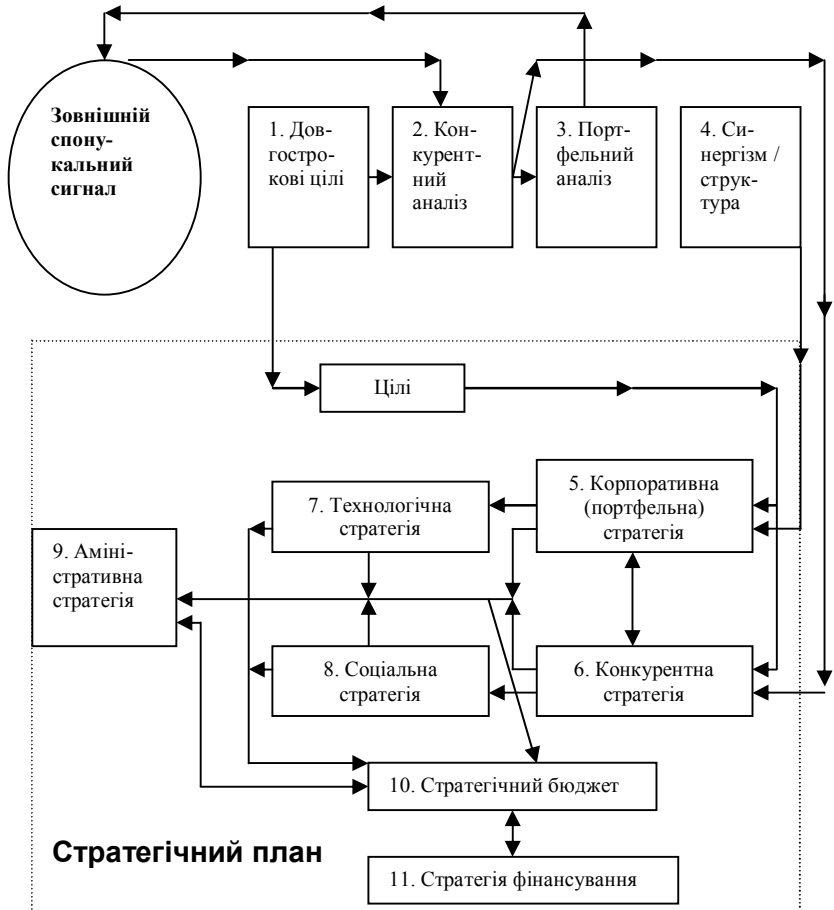


Рис. 1. 3. Схема формування стратегічного плану підприємства за І. Ансоффом

Добір людей і перевірка виконання

Добір людей і перевірка виконання становить основу керування будь-яким процесом, а надто – процесом стратегічного планування. Оскільки стратегічне планування і *стратегічні зміни* на підприємстві

приводять до певних, часто кардинальних, змін усталеної поведінки персоналу, нерідко помітно впливають на людські долі (закриваються окремі підрозділи, скорочується виробництво, змінюється географія розміщення підрозділів тощо), остільки надзвичайно важливо, щоб у розробці стратегії було, насамперед, по-справжньому зацікавлене *вище керівництво підприємства*. Причому, від рівня його стратегічного мислення, від рівня підготовки в цілому суттєво залежатиме якість і дієвість стратегічного плану. В усіх інших випадках стратегічний план буде формальним.

Для проведення поточної роботи з формування і реалізації стратегічного плану на великих підприємствах доцільно створювати *відділи стратегічного розвитку* на чолі із заступником першого керівника. На середніх і малих підприємствах дані функції має здійснювати планово-економічна служба господарства, а куратором проблеми стратегічного розвитку знову ж таки має бути заступник керівника підприємства або й сам керівник.

До розробки стратегічного плану залучаються всі функціональні служби, спеціалісти і керівники всіх рівнів (звідси і необхідність в кураторстві заступника директора чи й самого директора), а також експерти і науковці з інших інституцій. Для формування стратегічного плану (або окремих проектів) можуть створюватись *спеціальні тимчасові робочі групи* із залученням кадрів з усіх відділів господарства.

Функції (завдання) вищого керівництва, кураторів стратегічного розвитку в організації розробки стратегії підприємства наступні:

- окреслити мету, завдання і основні цілі стратегічного планування на підприємстві;
- сформувати команду, здатну стратегічно мислити;
- залучити до розробки стратегії максимально можливу кількість працівників підприємства;
- сформувати таку організаційну структуру підприємства, яка найбільше відповідала б потребам стратегічного планування і реалізації стратегії;
- передбачити відповідний рівень і створити систему інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії;
- забезпечити доступність і розуміння необхідної інформації зі стратегічного планування всіма працівниками, організувати відповідну роз'яснювальну роботу;

- розвивати у керівників і спеціалістів стратегічне мислення, формувати у них підприємливість.

I. Ансофф, аналізуючи тривалу практику впровадження стратегічного планування, особливо наголошував на таких завданнях вищого керівництва:

- Щоб укласти якісний стратегічний план і здолати опір тих, котрі не хочуть його виконувати потрібно, насамперед, щоб у розробці та реалізації плану обов'язково брало участь *вище керівництво*, причому постійно, не послаблюючи уваги.
- Стратегічне планування повинно здійснюватись комплексно і поєднуватись із розвитком *умінь і навичок персоналу* підприємства стратегічного планування та управління.
- Необхідно забезпечити *мирне співіснування* конкурентної й підприємницької діяльності та їх прихильників, надаючи пріоритет підприємницькій поведінці, оскільки ці обидва типи поведінки суттєво відрізняються, часто навіть несумісні, кожен потребує відповідних управлінських структур.

При доборі людей для розробки стратегічного плану і при його формуванні слід враховувати різні типи *поведінки* працівників підприємства.

Конкурентна поведінка – це операційна поступова поведінка, з метою отримання прибутку в умовах, коли існуючі ринки дозволяють забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку.

Операційна поведінка означає такий зв'язок із зовнішнім середовищем, коли підприємство намагається отримати вигоду з обміну з ним товарами та послугами (зниження собівартості, зростання ціни реалізації тощо), тобто це діяльність, метою якої є поточна прибутковість.

Поступова поведінка необхідна тоді, коли товари і ринки розвиваються разом з поступовим, поетапним внесенням в них змін, покращень для розвитку підприємства.

Підприємницька поведінка – це стратегічна, переривчаста поведінка, з метою отримання прибутку в умовах, коли передбачається, що існуючі ринки перестають забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку.

Стратегічна поведінка – це зв'язок із зовнішнім середовищем, коли підприємство намагається замінити застарілі товари (послуги) на нові, що забезпечать високий прибуток у майбутньому (пошук сфер підвищеного попиту, розробка нових товарів, розвиток нових здібностей персоналу), тобто це діяльність з орієнтуванням на майбутню прибутковість.

Переривчаста стратегічна поведінка означає зміну логіки еволюційного процесу розвитку підприємства за допомогою зміни технології, структури, диверсифікації та інтернаціоналізації виробництва.

При переході від *переважно конкурентної до переважно підприємницької* поведінки, тобто до стратегічного планування і управління, вище керівництво підприємства повинно (за І. Ансоффом):

- розробити новий вектор розвитку *здібностей* персоналу, тобто формувати нові навички, системи й структури. Стратегічне планування – це лише одна зі складових цього вектора, і його результативність залежатиме від комплексного розвитку всіх складових;
- створити відповідну підприємницьку *культуру*, яка б стимулювала переміни, нововведення і ризик, (без цього добре вкорінена конкурентна культура гальмуватиме переміни, серед них і стратегічне планування);
- подбати про гармонійне, взаємодоповнююче *співіснування* конкурентних та підприємницьких здібностей і культур.

Щоб розвинути нові підприємницькі здібності і культуру, а, значить, сприяти стратегічному менеджментові, потрібно навчитись *визначати рівень ділових здібностей та рівень організаційної культури*. Це можна

зробити, оцінивши їх характеристики, і визначити до якого типу культури і здібностей вони відносяться (таблиці № 1. 1., 1. 2).

Щоб здібності керівництва приносили ефект, треба, щоб їх характеристики і характеристики культури були одного типу. Якщо одна чи декілька характеристик культури не збігаються з характеристикою здібностей, ефективність організації знижується. Середовище також буває різних типів: стабільне, реагуюче та ін. І треба, щоб характеристики його типів збігалися з типами здібностей персоналу з врахуванням майбутньої турбулентності середовища.

Оцінивши розвиток здібностей і культури, можна побудувати графік змін здібностей у стратегічному періоді.

Розробка стратегії і організаційна структура управління

Організаційна структура управління (ОСУ)

визначає підпорядкованість посад, завдань, повноважень і відповідальності персоналу підприємства.

Таблиця 1. 1

Типи організаційної культури

Характеристика культури	Типи культури			
	стабільний	реагуючий	очікуючий	ініціативний
1. Цінності керівництва 2. Фокус поведінки 3. Сигнал, що викликає зміни	Не розкачувати човен Операції, що повторюються Криза	Бити кулаком у груди Ефективність Незадовільні показники	Планувати наперед Синергетична ефективність Відчуття загроз і можливостей	Мріяти про майбутнє Глобальна ефективність Тривалий пошук
4. Реакція на зміни 5. Джерело альтернатив	Відторгнення Випадкове	Прийняття Минулий досвід	Прискорення Екстраполяція минулого досвіду	Пошук Всі майбутні можливості
6. Відношення до ризику	Неприйняття	Береться лише трохи ризику	Пошук певних ризиків	Пошук компромісів між ризиком і прибутком
7. Мета відповіді на зовнішні дії	Відновлення статус-кво	Мінімум зниж. ефективності	Покращення показників	Максимально можливий

				потенціал
--	--	--	--	-----------

Таблиця 1. 2

Типи здібностей керівництва

Характеристика якостей керівника	Типи здібностей (поведінки)			
	стабільний	реагуючий	очікуючий	ініціативний
1. Розв'язання проблем	Методом спроб і помилок	Діагностика	Передбачення (добре стуркурована організація)	Творче (погано стуркурована)
2. Фокус влади	На виробництво	На виробництво/маркетинг	На маркетинг/розробки	На загальне управління
3. Система менеджменту	Керівництво по політиці і процедурах	Контроль, бюджети	Довгострокове планування і бюджети	Стратегічне планування
4. Спостереження за середовищем	Відсутнє	Відсутнє	Екстраполяційний прогноз	Будівництво трендів, сценаріїв
5. Технологія управління	Інженерно – технологічне	Аналіз показників, інвестицій	Оперативний аналіз контрактів	Чисельні сценарії

Розрізняють такі основні стадії розвитку ОСУ:

1. Класичні ОСУ (лінійні, функціональні, лінійно-функціональні). Вони є стабільними, ієрархічними, централізованими.

Ознаки класичних ОСУ: а) розподіл праці – чіткий; б) спеціалізація – чітка; в) обов'язки доводяться у стандартних організаційних документах (приміром, посадова інструкція); г) механізм контролю централізований.

2. Удосконалені лінійно-функціональні ОСУ

3. **Стратегічні ОСУ** – нестабільні, децентралізовані, гнучкі, з універсальними ланками, нерідко тимчасовими, створеними з певною метою, під певний проект. Принцип (мета) формування тимчасових універсальних ланок – орієнтація на виявлення та розв’язання проблем. Для цього використовують як адміністративні методи, так і соціально-психологічні методи контролю. Наприклад, група з реалізації проекту № 1 «Розробка і впровадження на ринках нового товару «А». Або: відділ стратегічного планування тощо. Стратегічні ОСУ можуть включати елементи класичних.

Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу розробки стратегії

Розробка стратегії немислима без регулярного потоку інформації про стан зовнішнього і внутрішнього середовища, про хід реалізації стратегії.

Збір та аналіз стратегічної інформації і представлення її стратегічним менеджерам організують відділи стратегічного планування (якщо вони створені) або призначені працівники підприємства. Їх *завдання*: а) моніторинг середовища, ходу виконання плану; б) обробка отриманої інформації; в) представлення аналітично-інформаційного матеріалу стратегічним менеджерам; г) створення системи регулярного перегляду стратегічного плану і забезпечення цього процесу; д) створення бази даних.

База даних – це комплексна інформаційна характеристика господарства. Вона формується внаслідок цільового збору з багатьох (усіх) можливих джерел, це процес перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх спеціальної обробки з орієнтацією на розробку і реалізацію стратегічного плану. База даних створюється, як правило, в комп’ютері.

Інформація є ще одним надзвичайно цінним *ресурсом* підприємства. Її оцінюють за багатьма *параметрами*, основними з яких є: обсяг, достовірність, насиченість, повнота, актуальність, цінність.

Класифікують інформацію за такими ознаками:

- За характером реагування (на неї): а) вимагає негайного реагування; б) нетермінова.

- За часом появи: а) поточна; б) місячна; в) квартальна; г) річна і т. д.
 - За сферою поширення: а) внутрішня; б) зовнішня.
 - За функціональною належністю: а) технологічна; б) технічна; в) фінансова; г) кадрова; д) маркетингова тощо.
 - За ієрархією: а) первинна; б) вторинна; в) результативна.
 - За рівнем: а) оперативна; б) стратегічна.
- Основні методи отримання інформації: а) спостереження (збір цифр і фактів); б) опитування; в) експеримент.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Тема №1

1. Основні поняття

Планування. Фази еволюційного розвитку планування: поточне планування, екстраполяційне планування, стратегічне планування, стратегічне управління. Стратегія. Стратегія підприємства. Стратегічні зміни. Стратегічний контекст діяльності підприємства. Предмет дисципліни «Стратегія підприємства». Ієрархія стратегій. Мультибізнесові і однобізнесові підприємства. Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії. Функціональні стратегії. Операційні стратегії. Добір людей для стратегічного управління. Конкурентна поведінка. Підприємницька поведінка. Типи організаційної культури і здібностей керівництва: стабільний, реагуючий, очікуючий, ініціативний. Організаційні структури управління (ОСУ). Стратегічні ОСУ. Стратегічна інформація.

2. Контрольні запитання

1. Що слід розуміти під плануванням виробничої діяльності?
2. Які фази еволюційного розвитку системи планування Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
3. Що слід розуміти під стратегічним плануванням, коли і чому воно виникло в процесі еволюційного розвитку системи планування?
4. Що таке політика підприємства, його тактика, програми, правила і процедури?
5. Що таке стратегія підприємства, її основні визначення?

6. Чим викликана необхідність розробки стратегії?
7. Що таке стратегічний контекст підприємства?
8. В чому полягає предмет вивчення стратегії підприємства, необхідність, мета і завдання курсу?
9. Які основні рівні ієрархії стратегій в однобізнесових і мультибізнесових підприємствах Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
10. Які основні етапи формування стратегії підприємства Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
11. Що слід змінити в практиці добору персоналу і перевірки виконання при переході до стратегічного планування?
12. Яка різниця між конкурентною і підприємницькою поведінкою кадрів?
13. Що слід змінити в організаційній структурі управління підприємством при переході до стратегічного планування?
14. У чому суть інформаційно-аналітичного забезпечення розробки стратегії?

3. Тести

1.01. *Яке твердження найбільш точно визначає предмет дисципліни*

«Стратегія підприємства» :

- 1) способи формування довгострокових цілей;
- 2) оцінювання потенційних можливостей підприємства;
- 3) методологія формування і досягнення довгострокових цілей в умовах мінливого середовища;
- 4) вивчення сильних і слабких сторін підприємства?

1.02. *Стратегічне планування на відміну від стратегічного управління є процесом:*

- 1) організаційним;
- 2) психологічним;
- 3) довгостроковим;
- 4) аналітичним?

1.03. *Яка з перерахованих ознак відповідає етапу стратегічного планування:*

- 1) відхід від уяви, що майбутнє підприємства має бути кращим, ніж сьогодні;
- 2) планування від досягнутого рівня;
- 3) контроль за відхиленнями;
- 4) в основі планування – екстраполяційні прогнози?

1.04. *Що не входить у визначення «стратегія підприємства» :*

- 1) прийняття рішень в умовах неповноти інформації про майбутній стан середовища;
- 2) визначення місії і цілей підприємства;
- 3) врахування можливостей підприємства;
- 4) постійне отримання високих прибутків?

1. 05. Яка стратегія займає найвище місце в ієрархії стратегій:

- 1) бізнесова;
- 2) конкурентна;
- 3) портфельна;
- 4) функціональна?

1. 06. Яка стратегія в однобізнесових підприємствах об'єднується з корпоративною:

- 1) конкурентна;
- 2) ділова;
- 3) бізнес-стратегія;
- 4) чи всі відповіді правильні?

1. 07. Що не визначається в корпоративній стратегії в мультибізнесових підприємствах:

- 1) стратегічні напрямки розвитку кожного підрозділу;
- 2) зміна структури підприємства;
- 3) цінова політика;
- 4) розподіл ресурсів між складовими підприємства?

1. 08. На що спрямована конкурентна стратегія:

- 1) на досягнення вибраного корпоративною стратегією напрямку;
- 2) на завоювання сильних конкурентних позицій;
- 3) на розвиток маркетингу;
- 4) правильні відповіді 1 і 2?

1. 09. Операційні стратегії – це:

- 1) вузькі стратегії для основних структурних підрозділів;
- 2) стратегії для кожного функціонального напрямку;
- 3) обидві відповіді неправильні;
- 4) чи правильна відповідь № 2?

1. 10. На якому етапі формування і реалізації стратегії підприємства можливий зворотний зв'язок:

- 1) в процесі реалізації стратегії;
- 2) після стратегічного аналізу;
- 3) після розробки тактичних і операційних планів;
- 4) чи всі відповіді правильні?

1. 11. На якому етапі формування стратегії здійснюється стратегічний аналіз підприємства:

- 1) на першому;
 - 2) на другому;
 - 3) на третьому;
 - 4) на четвертому?
1. 12. *Розробка і якість стратегічного плану насамперед залежать:*
- 1) від рівня організації його розробки;
 - 2) від рівня підготовки вищого керівництва;
 - 3) від рівня стратегічного мислення кадрів;
 - 4) чи всі судження правильні?
1. 13. *Яка поведінка керівників дає в реальному житті найвищий ефект?*
- 1) конкурентна;
 - 2) підприємницька;
 - 3) гармонійне поєднання обох з пріоритетом конкурентної;
 - 4) гармонійне поєднання обох з пріоритетом підприємницької?
1. 14. *Стратегічна поведінка керівництва – це переважно:*
- 1) конкурентна поведінка;
 - 2) підприємницька поведінка;
 - 3) поступова поведінка;
 - 4) чи всі відповіді неправильні?
1. 15. *Стратегія підприємства – це:*
- 1) план поведінки на майбутнє в непевному середовищі;
 - 2) місія, цілі і способи їх досягнення в ринкових умовах;
 - 3) діяльність спрямована на майбутню прибутковість;
 - 4) чи всі відповіді вірні?
1. 16. *Необхідність розробки стратегії підприємствами викликано:*
- 1) насиченням світового ринку;
 - 2) неповнотою інформації про майбутній стан середовища;
 - 3) нестабільністю ринкового середовища;
 - 4) чи всі відповіді вірні?
1. 17. *Стратегічний контекст в діяльності підприємства означає:*
- 1) діяльність, спрямована на майбутню прибутковість;
 - 2) розробку стратегії підприємства;
 - 3) діяльність в турбулентному середовищі;
 - 4) постійне спостереження за змінами середовища підприємства.
1. 18. *Стратегічні ОСУ характеризуються:*
- 1) ієрархічністю, чітким розподілом праці;
 - 2) децентралізованістю, непостійністю, гнучкістю;
 - 3) централізованим механізмом контролю;
 - 4) чи всі відповіді вірні?

4. Перелік запитань для бліщопитування

(відповідати одним – двома словами на кожне)

1. В якій стратегії йдеться про рекламу?
2. Після якого етапу можна повернутись до перегляду цілей?
3. Чи правда, що в корпоративній стратегії мультибізнесового підприємства визначається цінова політика?
4. Чи правда, що корпоративна стратегія підпорядковується загальній стратегії підприємства?
5. Як доводяться до виконавців правила і процедури?
6. В якій стратегії визначається розподіл ресурсів по підрозділах?
7. Коли термін «стратегія» вперше запозичив у військових і використав в економіці Чендлер-молодший?
8. В яких підприємствах портфельна стратегія займає найвищий рівень в ієрархії стратегій підприємства?
9. Чи вірне судження, що бізнесова стратегія підпорядковується корпоративній стратегії підприємства?
10. Чи правда, що політика підприємства є складовою її тактики?
11. Чи є складовою стратегічного плану стратегічне управління?
12. В яких умовах щодо наступних подій можна визначити і рекомендувати певні правила поведінки?
13. Чи правда, що функціональна стратегія ставить за мету завоювання сильних довгострокових конкурентних переваг підприємством?
14. Хто під стратегією розумів один з декількох наборів правил прийняття рішень в умовах неповноти інформації?
15. Чи можна вважати найбільш прийнятним визначенням стратегії підприємства як системи довгострокових цілей та шляхів і правил прийняття рішень в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток з метою ефективного використання ресурсів?
16. Фаза якого планування почалася із настанням високих темпів розвитку і передбачуваності ринків, коли підприємство стає відкритою системою?
17. Чи правда, що операційні стратегії – це стратегії основних підрозділів підприємства?
18. До якої стратегії входить стратегія маркетингу?
19. Яким є стратегічне планування щодо часу і термінів?
20. Як розкривають поняття стратегії підприємства чисельні найбільш загальні визначення стратегії в сучасній економічній літературі?
21. На якому етапі формулювання стратегії здійснюється стратегічний аналіз підприємства?
22. Як ще називають конкурентну поведінку керівника?

23. Чи можуть бути гнучкими класичні організаційні системи управління?
24. Як називається поведінка на ринку, при якій товари і ринки розвиваються у процесі поступового внесення у них змін?
25. Який ще метод отримання інформації, крім опитування і спостереження, існує?
26. Від чого насамперед залежить підготовка стратегічного плану?
27. Якщо керівник має схильність до ведення переважно операційних справ і не любить різких змін, як називається така поведінка?
28. Що ще, крім засобів виробництва і кадрів, є в сучасній економіці цінним ресурсом?
29. До якої організаційної структури управління належить лінійно-функціональне управління?
30. Як ще називають підприємницьку поведінку керівників?
31. За якою ознакою інформацію поділяють на поточну і стратегічну?
32. Які ще різновиди поведінки керівників підприємства, крім конкурентної, Ви знаєте?
33. Як називається поведінка, коли керівники намагаються отримати максимальний прибуток вже в поточному періоді?
34. За якими іншими ознаками, крім достовірності, насиченості, обсягу, актуальності, цінності, оцінюють інформацію?
35. Якій поведінці керівників на підприємстві слід віддавати перевагу?
36. За якою ознакою інформація класифікується на первинну і вторинну?
37. Фаза якого планування починається з насиченням ринку і домінуванням концепції підприємства як відкритої системи?
38. Який контекст діяльності повинні враховувати керівники підприємства, щоб не збанкрутувати у турбулентному середовищі?
39. Чим для дисципліни «Стратегія підприємства» є методологія розробки стратегії, вивчення способів формування місії, цілей та шляхів їх досягнення в умовах неповноти інформації про середовище?
40. Як називається поведінка керівника, коли він відчувається впевнено за різких змін середовища, вміє передбачати перспективу?

5. Вправи

1. Зобразіть схематично процес розробки і реалізації стратегії підприємства.
2. Зобразіть схематично ієрархію стратегій в одно- і багатобізнесовому підприємствах.
3. Перелічіть усі компоненти повного визначення стратегії підприємства та дайте їм коротку характеристику.

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Поняття про тактику підприємства, програми, правила і процедури.
2. Значення слова «стратегія».
3. Основні визначення стратегії підприємства в економічній літературі.
4. Схема формування стратегічного плану за І. Ансоффом (ознайомитись).
5. Функції і завдання вищого керівництва на підприємстві щодо організації розробки стратегії.
6. Що повинно зробити вище керівництво на підприємстві при переході колективу до переважно підприємницької поведінки?
7. Поняття і оцінка рівня ділових здібностей та організаційної культури персоналу на підприємстві.

7. Теми рефератів

1. Необхідність розробки стратегії підприємства на певному етапі еволюційного розвитку системи планування та її суть.
2. Стратегічний контекст підприємства.
3. Види стратегій та їх декомпонування.
4. Процес і етапи формування стратегічного плану на підприємстві.
5. Організація розробки стратегії на підприємстві.

8. Рекомендована література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – С. 1 – 68, 121 – 178, 291 – 296, 301 – 312, 315 – 330.
2. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: Филинь, Рилант. – 2001. – С. 49 – 63, 43, 47, 48.
3. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: ПРИОР, – 2001. – С. 32, 34 – 46, 68.
4. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К., 2002. – С. 12, 16, 296 – 330.
5. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – С. 4 – 12.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: ТАЙП, 2003. – С. 3 – 19.

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

- 2.1. *Загальні поняття про середовище підприємства*
 - 2.2. *Діагностика і прогноз макросередовища*
 - 2.3. *Аналіз і прогнозування мікросередовища*
 - 2.4. *Оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища*
-
-

2. 1. Загальні поняття про середовище підприємства

Кожне підприємство функціонує у певному середовищі. В ринковій економіці середовище переважно і забезпечує ефективність діяльності підприємства, навіть, значною мірою, детермінує його існування. Саме тому розробка стратегії і починається з діагностування та прогнозування розвитку середовища підприємства, а результати цього стануть базою для формування його місії, цілей, вибору стратегій.

Розглядаючи структуру середовища, виявляємо його елементи, тобто складові. Ці ж елементи, з точки зору впливу на підприємство, є факторами. Середовище підприємства поділяють на такі групи елементів-факторів:

- ✓ зовнішнє середовище:
 - макросередовище;
 - мікросередовище;
- ✓ внутрішнє середовище.

Макросередовище складається з елементів-факторів *непрямої* дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, зате створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності.

При розробці стратегії варто враховувати вплив наступних **факторів макросередовища**: а) стану економіки країни; б) політико-правових відносин; в) ефективності державного регулювання економіки; г) рівня НТП; д) рівня соціального розвитку; ж) стану культури, ціннісних орієнтацій в суспільстві; з) дієвості профспілок, партій і громадських організацій; е) демографії; к) природних умов, екології; л) міжнародного становища; м) надзвичайних обставин, яким не могли запобігти керівники (форс-мажорних).

Мікросередовище – це середовище *безпосереднього* впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством.

Фактори мікросередовища: а) конкуренти і конкурентне середовище в цілому; б) покупці; в) постачальники; г) партнери; д) місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій; ж) місцеві органи влади тощо.

Внутрішнє середовище – це елементи та фактори, що визначають внутрішній стан, сильні і слабкі сторони і, значною мірою, ефективність діяльності підприємства.

Фактори внутрішнього середовища підприємства: а) його виробничий потенціал; б) кадрово-управлінський потенціал; в) конкурентоспроможність продукції і конкурентний потенціал; г) організація маркетингу і збуту; д) фінансовий стан; е) ефективність виробництва; є) стратегія, місія і цілі; ж) організаційна структура і культура; з) організація виробництва і праці; к) мотиваційні механізми; л) екологічність виробництва; м) соціальна ефективність; н) імідж підприємства тощо.

Середовище підприємства можна **зобразити** наступним чином (рис. 2. 1).

Логіка вивчення середовища підприємства наступна:

а) спочатку визначають (роблять перелік) факторів макро-, мікро- і внутрішнього середовища, що впливають на підприємство і будуть справляти вплив на нього в стратегічному періоді;

б) потім отримують про ці фактори максимальну інформацію;

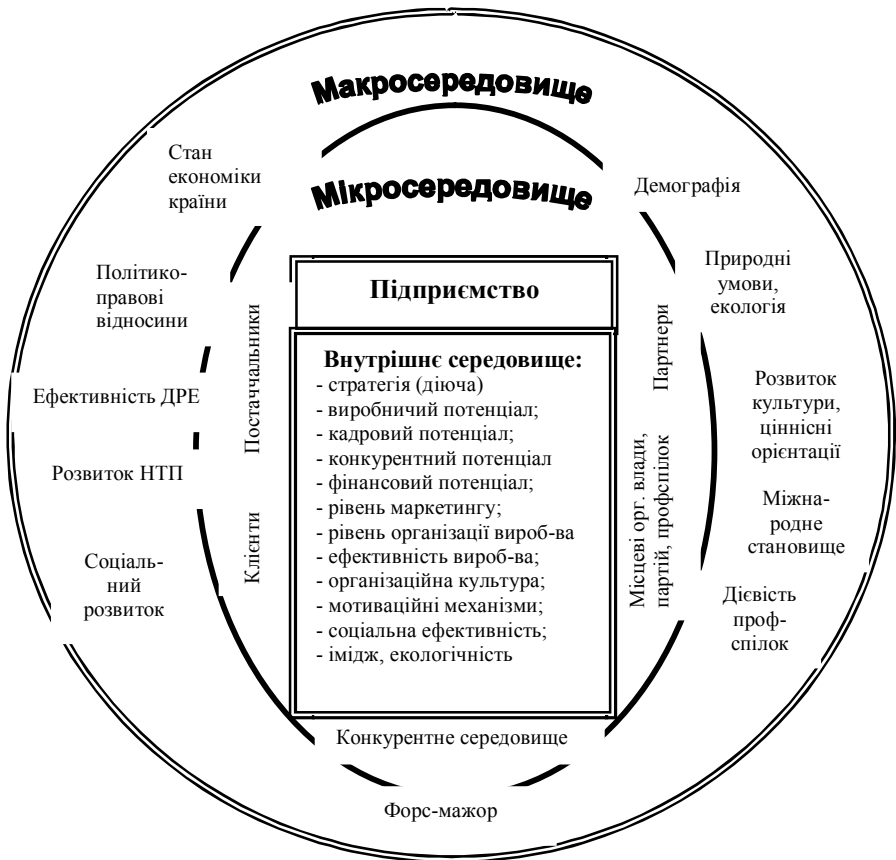


Рис. 1. 1. Схема середовища підприємства

в) далі оцінюють отриману інформацію про кожний фактор впливу середовища на підприємство і прогнозують величину можливого впливу;

г) результатом оцінювання величини впливу кожного фактора на підприємство в стратегічному періоді є визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін – внутрішнього;

д) як підсумок отримуємо базу для стратегічного аналізу і визначення альтернативних стратегій.

Пошук інформації про фактори середовища здійснюють переважно за допомогою таких форм і методів:

- *сканування середовища* (процес збирання уже сформованої інформації (статистичні збірники, наукові статті та ін.).
- *моніторингу середовища* (постійне регулярне збирання поточної і нової інформації).
- *прогнозування середовища* (створення інформації про майбутній стан підприємства).

Методи сканування і моніторингу: а) спостереження, б) опитування (анкетування) – метод Дельфі, в) експеримент.

Методи прогнозування: а) екстраполяції (прогнозування від досягнутого рівня); б) мозкового штурму (спільного прогнозування майбутнього групою експертів); в) статистично-математичне моделювання; г) побудова сценаріїв та інші методи.

2. 2. Діагностика і прогноз макросередовища

В умовах командно-адміністративної економічної системи, коли ресурси виділялись за рознарядкою «згори», звідти ж «спускались» основні показники виробництва і плани поставок, вивчати зовнішнє середовище не було потреби. До речі, в умовах державної власності на ресурси і вироблену продукцію, навіть аналіз внутрішнього середовища нерідко проводився формально.

Із впровадженням в Україні змішаної економічної системи, без діагностики і врахування динаміки впливу зовнішнього середовища навіть сильні внутрішні сторони підприємства можуть не реалізуватися. Адже в умовах ринку власне фактори зовнішнього середовища визначають переважно успіх підприємства та, на жаль, вони найменше залежать від нього. В зовнішньому середовищі знаходяться ресурси. Там же перебувають клієнти і формується певна економічна атмосфера бізнесу.

Крім цього, *зовнішнє середовище* підприємства характеризується наступними **особливостями**:

- *складністю* (факторів безліч, до того ж вони перебувають у різних комбінаціях);
- *взаємозв'язком і взаємообумовленістю* факторів (зміна одного з них може викликати лавину змін інших);
- *невизначеністю* (стратегічні рішення приймають в умовах неповноти інформації про зовнішнє середовище: повну здобути неможливо);
- *багатоваріантністю* розвитку середовища (дуже важко спрогнозувати дію його факторів в стратегічному періоді);
- *динамізмом і мінливістю* (зміни в зовнішньому середовищі відбуваються достатньо динамічно, з наростаючою швидкістю).

Тому-то діагностика і прогнозування зовнішнього середовища повинна посідати центральне місце у формуванні стратегії підприємства. Цього потрібно невідкладно і серйозно вчитися українським спеціалістам, причому, як кажуть, на ходу.

Особливо це стосується *макросередовища*. По-перше, в недалекому минулому на нього мало хто зважав. Отже, будь-який досвід його аналізу відсутній. По-друге, воно анітрохи не залежить від зусиль підприємства; до нього слід адаптуватися. По-третє, його значний вплив на підприємство незаперечний.

Ні для кого не є секретом, що головною причиною жалюгідного становища українських підприємств стали грубі макроекономічні прорахунки, повільне і неефективне освоєння методів та інструментів державного регулювання економіки, а на місцях – невміння враховувати дію макросередовища, його факторів і параметрів.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів макросередовища називають *PEST-аналізом* (від абrevіатури назв основних елементів цього середовища: P – political and legal environment (політико-правове середовище); E – economic environment (економічне середовище); S – sociocultural environment (соціокультурне середовище); T – technological environment (технологічне середовище)).

Зважаючи на реалії, елементи макросередовища, що діють на підприємство як фактори, слід конкретизувати. Отже, *предметом діагностики і прогнозування макросередовища* мають стати його наступні елементи-фактори та їх складові:

Елементи-фактори макросередовища, що діагностуються і прогножуються:

1. Стан економіки країни. Серед факторів даного елементу макросередовища найбільш відчутний вплив на підприємство можуть справляти: а) обсяги ВВП, ВВП, національного доходу на душу населення; б) фаза економічного циклу; в) рівень зайнятості ресурсів, безробіття; г) рівень інфляції; д) участь у зовнішньоекономічній діяльності; е) рівень тінізації національної економіки; є) стан сукупного попиту та ін.

2. Політико-правові відносини. Фактори: а) економічна система; б) форми власності, розподілу і перерозподілу ВВП; в) політична система; г) законодавча база, ефективність законів і підзаконних актів у галузі економіки; д) рівень лібералізації економічного життя; е) політична стабільність тощо.

3. Ефективність державного регулювання економіки. Фактори: а) уміле поєднання механізмів ринкового саморегулювання економіки з важелями її державного регулювання; б) фіскальна політика держави, податкова система, стан держбюджету, стан державного боргу; в) монетарна (грошово-кредитна) політика держави, регулювання грошової маси в обігу банківською системою, доступність кредитів, резерви і процентні ставки банків, обмінні курси, платіжний баланс країни; г) антиінфляційна політика; д) антициклічна політика; е) зовнішньоекономічна політика держави; є) контроль за дотриманням законів; ж) уміле обмежене застосування адміністративних регуляторів економіки (дозволів, заборон, обмежень, норм).

4. Розвиток НТП. Фактори: а) розвиток освіти і науки; б) рівень інновацій; в) технологічний рівень; г) технічний рівень економіки.

5. Соціальний розвиток. Фактори: а) рівень доходів населення; б) рівень поляризації населення в доходах; в) соціальний захист вразливих верств суспільства (безробітних, дітей, інвалідів, пенсіонерів, студентів, тощо); г) встановлення певних соціальних параметрів: межі бідності, мінімальних обсягів зарплати, пенсій, стипендій, допомог; д) індексація доходів; е) рівень умов праці і техніки безпеки тощо.

6. Розвиток культури, ціннісні орієнтації в суспільстві. Фактори: а) рівень освіченості та професійної підготовки населення;

б) розвиток всіх складових культури; в) ціннісні орієнтації населення, традиції, менталітет.

7. Природні умови, екологія. Фактори: а) запаси і використання природних ресурсів: вугілля, нафти, газу, руди, лісів, водних ресурсів тощо; б) клімат і ґрунти; в) екологічні вимоги щодо захисту повітря, ґрунту і води від забруднення внаслідок економічної діяльності.

8. Демографія. Фактори: а) чисельність і склад населення; б) розподіл населення по території; в) рівень народжуваності, смертності і природний приріст; г) середня тривалість життя і середній вік працюючих; д) співвідношення чоловіків і жінок; е) демографічне навантаження; є) механічний рух населення, міграції.

9. Дієвість профспілок. Фактори: а) соціальне партнерство профспілок з роботодавцями і владою; б) рівень профспілкових вимог щодо рівня і умов зайнятості; в) вимоги профспілок щодо умов і захисту праці; г) робота профспілок з оздоровлення працюючих і їх сімей.

10. Міжнародне становище. Фактори: а) наявність військових конфліктів; б) рівень діяльності міжнародних організацій з врегулювання міжнародних політичних і економічних зносин; в) рівень діяльності зовнішньоекономічних відомств і вищих органів влади країни з врегулювання зовнішньоекономічної діяльності.

11. Форс-мажорні обставини. Йдеться про фактори випадку, природні чи техногенні катаклізми, надзвичайні ситуації, які можуть суттєво вплинути на реалізацію стратегії: аварії, повені, пожежі, бурі, обледеніння тощо.

Покажемо це на схемі аналізу макросередовища на умовному прикладі умовного м'ясокомбінату (табл. 2. 1).

У наведеному прикладі аналізу макросередовища перелік його факторів і їх можливого прояву на підприємстві подано неповно. Показано лише найсуттєвіші, щоб показати основні підходи до аналізу даного середовища.

**Примірна схема аналізу макросередовища
умовного підприємства (м'ясокомбінату)**

Елементи макро - середовища	Фактори їх впливу на підприємство	Можливий прояв факторів впливу на підприємстві в стратегічному періоді	+ можливо сті; - загрози
1. Стан економіки країни	1.1. Зростання ВВП і НД. 1.2. Фаза економічного циклу пожатвення і піднесення. 1.3. Ріст зайнятості. 1.4. Передчасна інфляція. 1.5. Покращення ЗЕД 1.6. Високий рівень тінзації економіки. 1.7. Зростання сукупного попиту в країні	- Зростання попиту на м'ясопродукти. - Зростання витрат на ресурси. - Зростання витрат на зарплату. - Знецінення активів. - Засилля на ринку регіону м'ясопродуктів з Європи. - Цінові конкурентні переваги дрібних виробників, які працюють в тіні. - Сприяння зростанню обсягів виробництва і прибутковості.	+ - +- - - - +
2. Політико - правові відносини	2.1. Зміцнення змішаної економічної системи. 2.2. Вдосконалення форм власності і розподільчих відносин 2.3. Вдосконалення політичної системи 2.4. Низька правова урегульованість виробництва. 2.5. Лібералізація економічного життя. 2.6. Політична нестабільність.	- Самостійність вибору - Посилення конкурентної боротьби - Зниження податкового тиску і зростання прибутковості. - Тривання вичікування інвесторів (на початку) - Приплив інвестицій (пізніше) - Труднощі в управлінні, можлива корупція. - Зростання залежності результатів господарювання від керівництва підприємством - Повільне створення економічних умов прибутковості. - Млявість інвестиційного процесу.	+ - + - + - -
3. Ефективність державного регулювання економіки	3. 1. Низька ефективність фіскальної політики 3. 2. Недостатній рівень грошово-кредитної політики	- Високі податки, відсутність держзамовлення, повільне стимулювання попиту - Високі процентні ставки на кредитні ресурси - Відсутність протидії передчасній інфляції	- - -

1	2	3	4
	3. 3. Зовнішньоекономічна політика країни.	- Низький рівень протекціоністської політики, значна зовнішня конкуренція, труднощі з виходом на іноземні ринки	-
4. Розвиток НТП	3. 4. Низький контроль за дотриманням законів.	- Правовий нігілізм, труднощі менеджменту.	-
5. Соціальний розвиток.	3. 5. Зловживання адміністративними регуляторами.	- Високий рівень державних заборон і обмежень, труднощі менеджменту.	-
6. Культура, ціннісні орієнтації	4. 1. Комерціалізація освіти і науки.	- Низька якість кадрів і їх віддача, неприйняття нового.	-
7. Природні умови, екологія	4. 2. Повільне зростання вітчизняних інновацій.	- Дефіцит вітчизняних наукових розробок.	-
8 Демографія	5. 1. Висока поляризація доходів населення.	- Недостатні темпи росту попиту, а отже і виробництва.	+-
9. Дієвість профспілок	5. 2. Зростання соціальних вимог населення.	- Зростання соціальних витрат за рахунок інвестиційно-інноваційних.	-
10. Міжнародне становище	6. 1. Звуження ціннісних орієнтацій в суспільстві.	- Погіршення якісних характеристик персоналу внаслідок зниження творчості та ініціативи.	-
11. Форс-мажорні обставини	6. 2. Низький рівень культури.	-- // --	+-
	7. 1. Сприятливі природні умови	- Зростання потужності сировинної зони.	-
	7. 2. Посилення екологічних вимог.	- Зростання витрат на екологію.	+-
	8. 1. Погіршення демографічної ситуації.	- Погіршення якісних параметрів пропозиції робочої сили.	-
	9. 1. Угодовська поведінка, низькі вимоги до роботодавців.	- Низькі темпи зростання соціальних вимог, отже і витрат.	-
	10. 1. Міжнародні конфлікти, пов'язані з переділом сфер впливу.	- Зростання цін на нафтопродукти.	-
	11. 1. Можливість аварії через застаріле обладнання.	- Низькі можливості зовнішньо – економічної діяльності.	-
	11. 2. Можливість пожежі і підтоплення.	- Відрахування коштів на ліквідацію аварійних ситуацій.	-
		- Зростання витрат на страхування і запобіжні заходи.	

Результатом такого аналізу є виявлення *загроз* підприємству, що містяться у зовнішньому середовищі і *можливостей*, які надає йому це середовище.

За допомогою експертів і відповідних методів (про це в наступних темах) оцінюють ступінь впливу кожного фактора-загрози та реальності кожної можливості, їх градацію за важливістю. Виявляють *критичні* для підприємства загрози та найбільш реальні і бажані можливості.

2. 3. Аналіз і прогнозування мікросередовища

Елементи *мікросередовища* називають іншими словами елементами зовнішнього середовища *безпосереднього* факторіального впливу на підприємство. Саме тому їх глибокий аналіз має неабияке значення для вироблення ефективної стратегії. Адже кожен фактор мікросередовища за певних обставин може призвести навіть до банкрутства підприємства.

Елементи-фактори мікросередовища – наступні:

1. **Конкурентне середовище.** Конкуренти. Галузь, в якій діє підприємство.
2. **Покупці** (споживачі, клієнти).
3. **Партнери** (*стейкхолдери*) зовнішні: постачальники, компаньйони, власники, акціонери, засоби масової інформації, місцеві органи влади, партії і громадські організації, профспілкові органи та інші, *заінтересовані* в успішній діяльності підприємства.
4. **Постачальники:** сировини, матеріалів, енергоносіїв, робочої сили, фінансових ресурсів, капіталу, інформації тощо.
5. **Профспілки, партії і громадські організації**, їх місцеві органи.
6. **Місцеві органи влади:** держадміністрація, рада, податкова адміністрація, казначейство, фінорган, санстанція, орган держстатистики, пожежний нагляд, технагляд та ін.

Розглянемо кожен з цих факторів. Зрозуміло, що в умовах ринкових відносин найбільш суттєвий вплив має на підприємство те конкурентне середовище, в якому воно перебуває. Йдеться насамперед про галузь, в якій функціонує підприємство, і його конкурентів.

2. 3. 1. Конкурентне середовище (галузь, конкуренти)

Загальні поняття і визначення

У ринковій економіці кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого справляють на нього визначальний вплив. Аналіз і особливо прогнозування конкурентного середовища достатньо трудомістка складова розробки стратегії.

Спочатку слід зрозуміти основні теоретичні положення. Серед них вузлове поняття – *конкуренція* (від лат. *concurrentia* – суперництво, змагання). Це ключовий елемент ринку: немає конкуренції – немає ринкової економіки.

Перші серйозні теоретичні положення про конкуренцію як рушійну силу розвитку економіки започаткували в середині XVIII ст. представники класичної політекономії. Зокрема, А. Сміт дослідив, а пізніше Д. Рікардо побудував модель *досконалої* конкуренції. К. Маркс доповнив її з позиції закону вартості. Досліджували досконалу конкуренцію також Дж. Міль, А. Курно, Е. Хокшер і Б. Олін. Дж. Робінсон і Е. Чемберлін пішли далі: дослідили *монополістичну конкуренцію*. А. Курно теоретично обґрунтував також поняття *олігополії*, а П. Сраффа, Ф. Едجوорт, А. Лернер, Ф. Хайек та інші – *монополії*.

У процесі еволюції теоретичних поглядів на конкуренцію виянилось, що це поняття достатньо складне та багатогранне, чим і пояснюється наявність чисельних його визначень. Однак більшість економістів під конкуренцією розуміють боротьбу (змагання, суперництво) суб'єктів ринку за досягнення своїх цілей: кращих, вигідніших умов поставок ресурсів, виробництва і збуту товарів, отримання якомога вищого прибутку. Тлумачні словники конкуренцію визначають достатньо спрощено – як змагання на ринку. В Законі України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» (лютий 1992 р.) конкуренція трактується як змагальність підприємців, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво товарів, яких потребує споживач.

На нашу думку, поняття конкуренції можна сформулювати наступним чином:

Конкуренція – це співіснування і боротьба товаровиробників та інших суб'єктів ринкового середовища за досягнення максимальних прибутків та інших цілей шляхом задоволення різноманітних потреб споживачів з повним використанням при цьому власних сильних сторін і можливостей зовнішнього середовища, усуненням слабких власних сторін і загроз ззовні.

Суб'єктів конкурентної боротьби називають **конкурентами**.

Таким чином, в ринковій економіці підприємство перебуває в певному конкурентному середовищі, а тому змушене брати участь у конкурентній боротьбі. Пропонуємо наступне визначення конкурентного середовища.

Конкурентне середовище підприємства – це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) і їх дії із забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства.

У кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому підприємство повинно правильно оцінити його конкурентів та їх інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоздатність та конкурентостійкість.

Почнемо з оцінки галузі. Така робота непростя.

Аналіз галузі

Аналіз галузі і конкурентного середовища в ній слід проводити в певній *послідовності*.

Етапи аналізу галузі:

1. Відбір і розрахунок основних економічних показників (параметрів), які найбільш повно характеризують галузь
2. Визначення конкурентних сил, що діють у галузі і їх впливу на ситуацію, проведення конкурентного аналізу.
3. Виявлення чинників, рушійних сил, які викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі.
4. Визначення підприємств, які мають найсильніші і найслабкіші конкурентні позиції у галузі.
5. Прогнозування найбільш імовірних кроків стратегічних конкурентів.
6. Визначення ключових факторів успіху підприємства (КФУ) у конкурентній боротьбі.
7. Прийняття остаточного рішення щодо прибутковості і привабливості галузі (заключний етап).

Розглянемо названі етапи детальніше.

На першому етапі розраховують *параметри* галузі. Найбільш повно її характеризують наступні з них:

- Місце галузі в народному господарстві країни.
- Розмір ринку (річні обсяги виробництва і продаж).
- Динаміка ринку (темпи змін у %).
- Стадія життєвого циклу на якій перебуває ринок (започаткування, піднесення, швидке зростання, зрілість, насичення, застій і старіння, спад).
- Кількість конкурентів і їх питома вага, масштаб конкуренції.
- Кількість покупців (клієнтів) і їх купівельна спроможність.
- Технологічно-інноваційний рівень галузі (наприклад: технологія однорідна, змінюється повільно; зміни в якості тощо).

- Доступність входу в галузь і виходу з неї (труднощі: стартовий капітал, адміністративні перешкоди, монополістичні ціни і т. ін.).
- Ступінь диференціації продукції конкурентів.
- Можливість економити на масштабах виробництва.
- Ступінь завантаження виробничих потужностей в галузі.
- Ринки сировини.
- Рівень інвестування галузі.
- Рівень і темпи інновацій.
- Рівень прибутковості галузі (до середнього рівня по економіці країни).

Другим важливим етапом аналізу галузі є визначення *конкурентних сил* і конкурентної позиції підприємства в галузі, або, як його ще називають, **конкурентний аналіз**.

Конкурентний аналіз – це визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства у галузі.

Він виконується в такій послідовності:

1. Спочатку визначають основні конкурентні сили у галузі.
2. Пізніше формують загальні основні альтернативні варіанти конкурентних стратегій.

Загальноновизнаним лідером розробки підходів до конкурентного аналізу вважається М. Портер – професор Гарвардської школи бізнесу.

Сили конкуренції в галузі, за М. Портером, наступні:

- Конкуренти, які вже надійно закріпились в галузі.
- Потенційні (можливі, нові) конкуренти.
- Загрози з боку товарів-субститутів (замінників).
- Постачальники (продавці).
- Клієнти (покупці, споживачі).

Інтенсивність конкуренції в галузі розрізняють за такими видами: привабливо-слабка, помірна, інтенсивна, запекла. Вважається, що конкуренція інтенсивна, якщо дії конкурентів

знижують середній прибуток у галузі. Помірна конкуренція спостерігається тоді, коли більшість підприємств отримують прибуток, близький до середнього по галузі. Слабка – тоді, коли більшість підприємств може отримувати прибуток вищий від середнього, інвестуючи лише у виробництво. Різкі загострення роблять конкуренцію запеклою.

Фактори, що впливають на інтенсивність конкуренції у галузі:

а) велика кількість конкуруючих підприємств з приблизно однаковими обсягами продаж, що збільшує ймовірність появи стратегічних ініціатив;

б) повільне зростання попиту (підвищує інтенсивність конкуренції);

в) умови господарювання у галузі (можуть спонукати конкурентів до зниження цін або інших методів зростання обсягів продаж);

г) витрати на покупців при переході від виробництва однієї марки до іншої (низькі – полегшують перехоплення споживачів продукції конкурентів);

д) незадоволення кількох учасників ринку своїм становищем на ньому (може спонукати їх до агресивних дій);

е) посилення конкуренції пропорційно зростанню прибутку від вдалих стратегічних рішень, що привертає до них увагу всіх учасників ринку;

є) конкуренція стає інтенсивною, коли витрати на те, щоб вийти з даного ринку, вищі, ніж залишитись на ньому та прийняти участь у конкурентній боротьбі;

ж) конкуренція посилюється, коли великі компанії купують слабе підприємство в даній галузі і вживають радикальних заходів, щоб запобігти банкрутству.

Галузь є привабливою з точки зору отримання великого прибутку, якщо конкурентні сили відчутно не впливають на ситуацію в ній. Ідеальним конкурентним середовищем для отримання високих прибутків є таке, в якому постачальники і покупці займають слабку позицію на торговельних переговорах, відсутні якісні товари-субститути, входженняні бар'єри високі, а

конкуренція помірна. Однак, якщо хоча б одна з конкурентних сил є сильною, галузь стане привабливою лише для тих підприємств, чия стратегія достатньо протидіє тиску даної конкурентної сили і при цьому дає можливість отримувати прибуток вищий від середнього.

Таким чином, щоб зайняти провідні позиції у галузі, підприємству слід забезпечити міцні **конкурентні переваги**.

Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні, вищому від середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері або напрямку діяльності.

Наприклад, підприємство, що забезпечує низькі витрати виробництва або високу якість продукції, безперечно, має конкурентну перевагу в галузі.

Конкурентні переваги бувають:

- *Низького порядку* – використання дешевої робочої сили, дешевої сировини тощо. Такі переваги постійно і на ресурси, або використання таких дешевих ресурсів конкурентами.
- *Високого порядку* – за наявності унікальної технології, добре підготовленого персоналу, унікальної продукції, високого іміджу підприємства. Такі конкурентні переваги забезпечують стійку конкурентоспроможність підприємства в галузі.

Діапазон конкуренції – це обширність номенклатури товарів, що плануються до випуску, і продаж.

Визначивши конкурентні сили у галузі, конкурентну позицію підприємства і діапазон конкуренції, можна вже вести мову про формування його загальних конкурентних стратегій. Це детально розглянемо у темі 8, а поки що сформулюємо поняття загальних конкурентних стратегій за М. Портером.

Загальні конкурентні стратегії у галузі – це такі стратегії, що універсально застосовуються на будь-якому підприємстві.

Існують **два основні типи таких загальних стратегій**, що забезпечують конкурентоспроможність, конкурентну перевагу в галузі (за М. Портером):

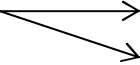
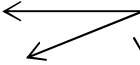
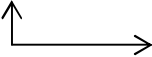

- Стратегія **низьких витрат**, що дає змогу продавати товар за цінами, нижчими ніж у конкурента.
- Стратегія **спеціалізації**, що забезпечує високу **якість** продукції.

Кожна з цих загальних стратегій може стати конкурентною перевагою, спираючись на яку та враховуючи діапазон конкуренції, підприємство формує свою конкурентну стратегію.

Таким чином, на основі конкурентних переваг (загальних типів стратегій) і діапазону конкуренції можна сформулювати принаймні чотири альтернативні конкурентні стратегії за матрицею, поданою в таблиці 2. 2.

Таблиця 2. 2

Альтернативні конкурентні стратегії з урахуванням конкурентних переваг і діапазону конкуренції

Діапазон конкуренції	Конкурентні переваги	
	Низькі ціни (низькі витрати)	Висока якість (спеціалізація)
Широкий	<p>1. Орієнтація на</p>  <p>витрати</p>	<p>2. Лідерство за</p>  <p>якість, унікальність</p>
Вузький	<p>3. Зосередження уваги на витратах</p> 	<p>4. Вибіркова спеціалізація</p> 

Якщо підприємство вибирає конкурентну стратегію № 1 то це означає, що воно має випускати широкий асортимент дешевої стандартної продукції (дешевшої, ніж та, що випускається при застосуванні стратегії № 2).

За стратегією № 2 підприємство має виробляти продукцію широкої номенклатури, але найвищої якості, і, відповідно, дорогої.

За стратегією № 3 підприємство буде випускати вузький асортимент дешевого товару, доступного малозабезпеченим споживачам, які не ставлять високих вимог до якості.

Нарешті, за стратегією № 4 підприємство має випускати вузький асортимент продукції найвищої якості, навіть унікальної, зате і найдорожчої.

Вибір названих альтернативних конкурентних стратегій залежить від можливостей підприємства: а) якщо, приміром, обладнання на ньому застаріле, кваліфікація кадрів низька, а витрати на виробництво невисокі, то можна обрати стратегію № 1 або № 3; б) якщо ж обладнання в хорошому стані, сучасне, сировина якісна і дорога, персонал висококваліфікований і високооплачуваний, то конкурентних переваг можна досягти шляхом випуску унікальних, але дорогих товарів за стратегією № 2 або № 4. І зовсім не обов'язково постійно дотримуватися лише однієї з названих чотирьох стратегій, а залежно від зміни середовища переходити до інших, як показано стрілочками на матриці (табл. 2. 2).

На **третьому етапі** аналізу галузі визначають *рушійні сили*, які спричинятимуть найбільший вплив і характер змін в структурі конкурентних сил в стратегічному періоді. Найчастіше такими рушійними силами можуть бути:

- різкі зміни в законодавстві і економічній політиці держави;
- різка зміна сукупного попиту;
- поява нових продуктів;
- суттєві технологічні зміни;
- суттєві інновації, поширення ноу-хау;

- суттєві зміни в маркетингу;
- поява в галузі або вихід із неї крупних підприємств;
- значна глобалізація галузі;
- суттєві зміни в структурі витрат або продуктивності;
- перехід споживчих переваг від стандартних товарів до диференційованих або навпаки;
- суттєві зміни суспільного ладу, ціннісних орієнтацій та інших факторів макросередовища;
- зміни у тенденціях економічного розвитку галузі;
- зміни у складі споживачів та способах використання товару;
- суттєві зміни впливу факторів невизначеності та ризику.

З урахуванням названих рушійних сил розробляються стратегії, для пом'якшення їх впливу на підприємство, навіть виникали б зворотний вплив підприємства на конкурентні сили, забезпечували б його перевагу в конкурентній боротьбі.

На **четвертому етапі** групують всі підприємства за конкурентною позицією в галузі, визначають **найсильніших і найслабших**, тобто складають **карту стратегічних груп**. Досвід засвідчує, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди насправді є конкурентами, а справжня конкурентна боротьба ведеться між підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи.

Стратегічна група конкурентів – це група підприємств галузі, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі однакових конкурентних переваг, користуючись схожими методами.

До однієї стратегічної групи, наприклад, зараховують підприємства, які мають однакові розміри, асортимент, одні і ті ж канали збуту і замовників, володіють подібними конкурентними перевагами, мають однакові стратегічні орієнтири, діють на одному географічному полі тощо.

Отже, слід визначити, до якої стратегічної групи належить підприємство і виявити у цій групі підприємства, які мають сильніші конкурентні позиції, щоб виробити відповідну стратегію. Крім цього, з такою ж метою визначають рівень та тип конкуренції між стратегічними групами підприємств галузі, виявляючи, які з них мають найсильніші конкурентні позиції.

На **п'ятому етапі** аналізу галузі і конкурентного середовища в ній прогнозують найбільш **ймовірну поведінку** стратегічних **конкурентів** підприємства, щоб не вести конкурентну боротьбу наосліп. Це найскладніша, хоча і найважливіша складова аналізу мікросередовища.

З цією метою концентрується увага і збираються дані для оцінки потенційних можливостей кожного конкурента діяти краще або гірше від інших. При цьому зважають на те, що від агресивних конкурентів слід чекати радикальних стратегічних кроків. Конкуренти, задоволені своїм теперішнім станом, будуть намагатися його зберегти, вносячи в поточну стратегію лише незначні зміни. Слабкі підприємства будуть здійснювати або захисні кроки, або наступальні, агресивні. Аналітики повинні вивчити, чи здатний конкурент на рішучі кроки, чи є у нього для цього можливості і воля, чи він в змозі тільки дотримуватися вибраної стратегії, лише незначно її коректуючи. Результатом даного аналізу мають стати ефективні контрзаходи.

На **шостому етапі** аналізу галузі і конкуренції в ній визначають **ключові фактори успіху підприємства** (КФУ).

Ключові фактори успіху в галузі (КФУ) – це такі переваги і можливості підприємства, уміле використання яких забезпечить йому високу конкурентоздатність і прибутковість в стратегічному періоді.

КФУ підприємства в різних галузях різняться і навіть в одній галузі з часом також змінюються. Розрізняють КФУ галузі і КФУ

даного підприємства. Кількість КФУ у галузі не перевищує трьох-чотириох, серед яких лише один-два мають найбільше значення.

КФУ залежать від:

- а) технології та інновацій;
- б) стану виробництва (якість, собівартість, рівень ресурсозабезпечення і ефективності їх використання тощо);
- в) рівня маркетингу;
- г) реалізаційних можливостей і навичок (мережа збуту, реалізаційні витрати і т. д.);
- д) професійного рівня персоналу;
- е) організаційних можливостей (інформаційні системи, сучасний менеджмент тощо);
- є) інших факторів (імідж, прихильність місцевих органів влади, доступ до фінансових ринків, сприятливі природні умови і місцезнаходження тощо).

Щоб виявити КФУ можна, зокрема, використати *методику Р. Гранта*, за якою потрібно поставити на два запитання і відповісти на них: 1. Чого хочуть покупці? 2. Як вижити в конкурентній боротьбі? На основі відповідей на ці два запитання і формулюються галузеві ключові фактори успіху, як це показано на умовному прикладі (табл. 2. 3).

Таблиця 2. 3

**Визначення
КФУ умовного м'ясокомбінату**

Чого хочуть покупці? (аналіз попиту)	Як підприємству вижити в конкурентній боротьбі? (конкурентні переваги, конкурентне середовище)	Ключові фактори успіху (КФУ)
---------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Низьких доступних цін. • Широкого асортименту продукції. • Високих смакових якостей. • Зручного фасування. • Зростання попиту в цілому. 	<ul style="list-style-type: none"> • Конкуренція переважно цінова • Низькі бар'єри входу в бізнес м'ясопродуктів. • Значна конкуренція на ринку високоякісних м'ясних виробів. • Можливість економії на масштабах. • Низька собівартість продукції. 	<p><i>1. Економія на масштабах, випуск масової дешевої продукції.</i></p> <p><i>2. Комбінування ефективної диференціації з низькими витратами.</i></p> <p><i>3. Автоматизація виробництва і зростання продуктивності праці</i></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Сьомим заключним етапом аналізу галузі і конкурентного середовища є оцінка ситуації в цілому і **визначення привабливості** чи не привабливості галузі, як в даний час, так і в стратегічному періоді за наступними критеріями:

- Наявність потенціалу зростання галузі.
- Стабільність попиту.
- Сприйнятливість до впливу рушійних сил галузі.
- Послаблення (посилення) впливу конкурентних сил.
- Серйозність проблем, що постають перед галуззю в цілому.
- Ступінь невизначеності та ризику.
- Зростання (зниження) прибутковості галузі.

Такий масштабний аналіз галузі і конкурентного середовища проводять не лише при розробці стратегії, але і кожні 1 – 3 роки. А в проміжках – уточнення і моніторинг. Інакше не можна. Зупинка загрожує крахом стратегії.

2.3.2. Оцінка впливу на підприємство покупців

Умовою існування підприємства є відшкодування затрат і отримання прибутку. А це можливе лише у випадку, коли споживач, задовольняючи свої потреби, пред'являє попит на продукцію підприємства. Тому-то центральним завданням оцінки впливу покупців є визначення попиту на продукцію підприємства в даний час і на перспективу.

Аналіз потреб споживачів, а, значить, і *попиту* здійснюють в такій логічній послідовності:

1. Проводять сегментацію ринку і визначають найбільш цікаві для підприємства сегменти.
2. Вивчають мотивацію поведінки покупців на даних сегментах ринку.
3. Ведуть пошук потреб споживачів, які ще не задовільнили.

Сегментація означає поділ ринку на певні групи покупців зі схожими параметрами (доходи, вік, звички, географічне положення, переваги тощо), які потребують специфічних товарів і для яких необхідні такі ж специфічні маркетингові програми. Підприємство може вибрати кожен з таких груп як цільовий ринок.

Вимоги до сегментації:

- **Вимірюваність** – можливість отримання інформації про основні параметри сегмента (сегментів).
- **Доступність** – можливість проникнення і освоєння сегмента (сегментів).
- **Істотність** – такі розміри сегмента (сегментів), що забезпечують окупність витрат на проникнення і освоєння.

Критерії сегментації ринків *споживчих* товарів: а) демографічні (вік, стать, сім'я і її життєвий цикл тощо); б) соціально-економічні (соціальний стан, освіта, професія, доходи); в) географічне положення (країна, регіон, рівень урбанізації); г)

поведінкові характеристики (поведінка споживачів групи, ставлення до продукту, потреба, що ним задовольняється, стиль життя тощо).

Критерії сегментації ринків **промислових** товарів: а) розміщення (дислокація); б) їх розміри; в) інтенсивність і регулярність споживання; г) технологічний рівень тощо.

При виборі цільового сегмента підприємство враховує **обмежуючі фактори**: а) ресурсні можливості; б) стадію життєвого циклу товару; в) однорідність товару та ринку.

Провівши сегментацію ринку, підприємство вибирає **цільові сегменти**, зважаючи на три **альтернативи**:

- Диференційований маркетинг – виробництво кількох різновидів продукту, кожний з яких спрямовується на конкретний ринковий сегмент.
- Недиференційований маркетинг – масове виробництво одного продукту (сегментація ігнорується).
- Концентрований маркетинг – спеціалізація на виробництві високоякісних дорогих продуктів для одного ринкового сегмента.

Якщо рішення щодо вибору цільового сегмента ринку нарешті прийняте, приступають до розробки **стратегії проникнення на цей сегмент** і визначення основних параметрів своєї маркетингової програми. Для цього аналізують те, які позиції на ринку займають товари конкурентів, які вже перебувають на даному сегменті ринку, які ці товари за ціною і якістю, і приймають відповідну стратегію проникнення.

Мотивація поведінки покупців. Вивчення мотивації прийняття рішень споживачами проводять після сегментації за кожним сегментом. Знання мотивації поведінки покупців дає змогу оцінити наявні можливості для їх задоволення в тому чи іншому сегменті. Наявність кращих, ніж в інших покупців можливостей для реалізації мотивів споживання може забезпечити стійку конкурентну перевагу.

Наприклад, якщо ключовою мотивацією студентів щодо сніданку є економія часу і низькі ціни, то власник крамниць з продажу хлібобулочних виробів може забезпечити собі стійку конкурентну перевагу, розмістивши їх поблизу студмістечок.

Виявлення потреб споживачів, які ще не задовільнили. До такої категорії потреб відносяться такі з них, що не задовольняються пропозицією товарів, які є на ринку. Наявність незадоволеного попиту – це можливість підприємства легко вийти на ринок або захопити ще один його сегмент.

Крім названих головних напрямів вивчення впливу споживачів (попиту), існує й ряд **інших**: а) кількість і концентрація споживачів; б) їх купівельна спроможність; в) готовність споживачів до використання даної продукції; г) оцінка системи формування попиту та стимулювання збуту; д) визначення ставлення покупців до якості обслуговування купленого товару; е) дослідження попиту (визначення його еластичності за ціною, визначення характеру попиту – первинний чи вторинний, стійкий чи нестійкий тощо).

2. 3. 3. Оцінка впливу на підприємство зовнішніх партнерів

Партнери зовнішні (стейкхолдери) – це фізичні і юридичні особи, які зацікавлені у розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток.

До числа зовнішніх партнерів (стейкхолдерів) **зараховують:** компаньйонів, власників і співвласників підприємства, акціонерів, а також засоби масової інформації, органи місцевої влади, профспілкові органи тощо, які зацікавлені в успішному розвитку підприємства. Сюди відносять і постачальників.

Для отримання суттєвої підтримки підприємство повинно намагатися **максимально задовольняти інтереси партнерів**, незважаючи на те, що дані інтереси не завжди співпадають, мотивація стейкхолдерів може бути різною.

Наприклад, власники цукрозаводу зацікавлені у максимальній капіталізації прибутку, місцеві органи влади – у спрямуванні його на соціальні потреби містечка, де проживають цукровиробники, а внутрішні партнери (робітники) воліють, щоб весь прибуток був спрямований на дивіденди.

Таких ситуацій, коли важко узгодити інтереси численних стейкхолдерів, виникає безліч; а тому постає питання про градацію інтересів, встановлення пріоритетів. З цією метою стейкхолдерів поділяють на групи, залежно від рівня їх зацікавленості у розвитку підприємства та можливостей впливу на нього. І для кожної з таких груп визначають найприйнятніший стиль взаємовідносин. Йдеться про **розробку карти стейкхолдерів** (табл. 2.4).

Зрозуміло, що пріоритетом взаємовідносин повинні стати партнери з першої групи.

Таблиця 2.4

Карта стейкхолдерів підприємства

Можливості впливу	Зацікавленість	
	висока	низька
Великі	<i>Перша група</i> Максимально використовувати.	<i>Друга група</i> Стимулювати інтерес і максимально використовувати.
Малі	<i>Третя група</i> Інформувати і використовувати при мінімальних зусиллях.	<i>Четверта група</i> Не тратити зусиль, але за можливості використовувати.

Аналіз стейкхолдерів має, крім цього, включати прогноз змін можливостей їх впливу і зацікавленості, тобто виявляти потенційні загрози і можливості їх впливу у стратегічному періоді.

2. 3. 4. Аналіз впливу постачальників

Вплив постачальників на підприємство достатньо суттєвий. Ціна, якість їх продукції, умови постачання, дисципліна поставок, експлуатаційні витрати безпосередньо позначаються на собівартості, а, значить, і на прибутках підприємства, на його конкурентоздатності.

Розрізняють постачальників: сировини, матеріалів, основних засобів, енергетичних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів і послуг.

Найбільш загальні *критерії оцінки* впливу постачальників наступні:

- Техніко-технологічний рівень продукції.
- Сприятливе поєднання параметрів ціна-якість.
- Зручність і дешевизна поставок (географія).
- Висока конкурентостійкість постачальника.
- Низька ймовірність тиску, погіршення умов, обсягів і якості поставок.
- Характеристика особливостей продукції, що поставляється (ліквідність, універсальність, дефіцитність, заміність тощо).
- Можливість вдосконалення продукції, що поставляється, відповідно до стратегічних змін на підприємстві.
- Оцінка рівня конкуренції за ресурсами (кількість підприємств, що використовуватимуть аналогічні види ресурсів).
- Відсутність значної залежності від постачальника (розміщення замовлень у кількох постачальників, оцінка мобільності переходу на інші ресурси).
- Можливості використання ресурсів-замінників і наявність підприємств, що зможуть їх виробляти.
- Оцінка вартості витрат на можливу зміну постачальника.
- Оцінка можливості інтеграції з постачальниками по окремих видах продукції.

Найважливіше – не потрапляти в економічну залежність від постачальників, тобто не співпрацюватиме лише з одним із них.

Крім конкурентів, покупців, партнерів, постачальників на підприємство суттєво можуть впливати *інші* елементи мікросередовища: місцеві органи партій, громадських організацій і влади (держадміністрація, рада, податкова адміністрація, казначейство, фінорган, санстанція, пожежний нагляд, технагляд, держстандарт тощо), якщо вони не зацікавлені в діяльності підприємства, тобто не є його стейкхолдерами. Тому слід вчитися будувати наскільки це можливо нормальні стосунки і з ними.

Вплив мікросередовища на підприємство також можна показати на умовному прикладі (табл. 2.5).

**Примірна схема аналізу
мікросередовища умовного підприємства – м'ясокомбінату**

Елементи мікросередовища	Фактори впливу на підприємство	Можливий прояв факторів на підприємстві в стратегічному періоді	+ возмо вості – загроз
1. Конкурентне середовище, конкуренти 2. Покупці	1. 1. Можлива поява нових мініцехів з виробництва м'ясопродуктів 1. 2. Зниження цінового характеру конкуренції і т. ін. 2. 1. Зростання доходів сегмента малозабезпечених сімей 2. 2. Зміна мотивації масового покупця з низької ціни на якість продукції і т. ін.	- Посилення конкуренції – додаткові витрати на підвищення якості продукції: - втрата конкурентної переваги - зростання попиту на продукцію і її випуску - додаткові витрати на підвищення якості продукції	- - +
3. Партнери 4. Постачальники	3. 1. Заява одного з компаньйонів (співзасновників) про вихід з підприємства зі своїм п'асм. 3. 2. Співвласником підприємства стає редактор провідної газети і т. д. 4. 1. Підвищення тарифів постачальниками енергоресурсів 4. 2. Зниження ціни на худобу (сировину) і т. д.	- зменшення статутного капіталу, зміна структури виробництва - зростання можливостей рекламування та іміджу підприємства - зростання собівартості, зниження прибутковості - зниження собівартості, зростання прибутковості	- + - +
5. Інші елементи мікросередовища (місцеві органи партій, громадських організацій, влади)	5. 1. Активізація профспілок із захисту інтересів робітників 5. 2. Проведення місцевою владою тендеру на поставку м'ясопродуктів закритим установам	- зростання витрат на соціальні потреби - зростання обсягів збуту, гарантований збут частини продукції	+ +

**2. 4. Оцінка загроз і можливостей
зовнішнього середовища**

Зібравши максимальну інформацію про фактори зовнішнього середовища, її оцінюють і визначають **загрози та можливості** даного середовища. Важливо не лише визначити загрози і можливості, а й дати їм оцінку з точки зору важливості та ступеня впливу на стратегію підприємства.

Для оцінювання **можливостей** використовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 2. 6):

Таблиця 2. 6

Матриця можливостей

Ймовірність використання можливості	Вплив		
	сильний	помірний	слабкий
Висока	<i>Поле №1</i>	<i>Поле №2</i>	<i>Поле №3</i>
Середня	<i>Поле №4</i>	<i>Поле №5</i>	<i>Поле №6</i>
Низька	<i>Поле №7</i>	<i>Поле №8</i>	<i>Поле №9</i>

Таким чином, імовірність використання можливостей на різних полях наступні:

№ 4, 1, 2 – великий шанс для підприємства, повинні обов’язково бути використані.

№ 8, 6, 9 – не заслуговують на увагу.

№ 7, 5, 3 – використовуються лише за наявності достатньої кількості ресурсів.

Аналогічно позиціонують і **загрози** (табл. 2. 7).

Загрози, що потрапили на поля, наступні:

№ 1, 2, 5 – дуже небезпечні, їх усувають негайно;

№ 3, 6, 9 – теж треба усувати якнайшвидше (в другу чергу);

№ 4, 7, 10 – потрібно тримати під контролем (усувати в третю чергу);

№ 8, 11, 12 – незначні, але їх також не можна ігнорувати.

Таблиця 2. 7

Матриця загроз

Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки:			
	руйнування	критичний стан	важкий стан	«легкі удари»
Висока	Поле № 1	Поле № 2	Поле № 3	Поле № 4
Середня	Поле № 5	Поле № 6	Поле № 7	Поле № 8
Низька	Поле № 9	Поле № 10	Поле № 11	Поле № 12

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

тема № 2

1. Основні поняття

Середовище підприємства. Зовнішнє середовище. Макросередовище. Мікросередовище. Внутрішнє середовище. PEST-аналіз. Можливості зовнішнього середовища. Загрози зовнішнього середовища. Елементи макро- і мікросередовища. Фактори макро- і мікросередовища. Конкурентне середовище. Конкуренція. Конкуренти. Конкурентні сили в галузі. Інтенсивність конкуренції. Конкурентні переваги. Діапазон конкуренції. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером). Рушійні сили конкуренції. Карти стратегічних груп. Ключові фактори успіху (КФУ). Покупці. Сегментація ринку. Партнери. Стейкхолдери. Карта стейкхолдерів. Постачальники. Матриця можливостей. Матриця загроз.

2. Контрольні запитання

1. Які складові структури середовища підприємства Ви знаєте? Дайте їм загальну характеристику.
2. У чому полягає логіка вивчення середовища підприємства? Які форми і методи пошуку інформації про його стан Вам відомі?
3. У чому полягають особливості макросередовища підприємства і важливість його предметного вивчення, особливо в Україні?
4. Які основні елементи-фактори макросередовища Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
5. Якою може бути приблизна схема (методика) аналізу макросередовища? Покажіть на умовному прикладі.
6. Які елементи-фактори мікросередовища підприємства Ви знаєте? Дайте їм коротку характеристику.
7. Що таке конкуренція і конкурентне середовище? Розкрийте зміст цих понять.
8. Які Ви занете основні етапи і параметри аналізу галузі? Назвіть їх і охарактеризуйте.
9. В чому суть і складові конкурентного аналізу?
10. Охарактеризуйте конкурентні сили у галузі за І. Портером.
11. В чому зміст поняття інтенсивності конкуренції у галузі? Які чинники впливають на неї?
12. Які загальні стратегії у галузі (за Портером) Ви знаєте?

13. Що таке конкурентна перевага і діапазон конкуренції? Які альтернативні конкурентні стратегії можливі при їх взаємодії?
14. Чим відрізняються конкурентні переваги низького і високого порядку?
15. Що слід розуміти під рушійними силами галузі, які найбільше впливають на зміни конкурентних сил?
16. В чому необхідність і суть розробки карти стратегічних груп та вивчення ймовірної поведінки конкурентів у стратегічному періоді?
17. Що слід розуміти під ключовими факторами успіху і критеріями визначення привабливості чи непривабливості галузі?
18. Який вплив на підприємство мають покупці? Охарактеризуйте його.
19. Що слід розуміти під поняттям стейкхолдери? Дайте їм коротку характеристику.
20. Дайте характеристику, в чому полягає вплив на підприємство постачальників. Охарактеризуйте його.
21. Яка методика використовується для вивчення впливу мікросередовища на підприємство? Покажіть послідовність вивчення на умовному прикладі.
22. Як здійснюють оцінку можливостей впливу і загроз зовнішнього середовища (за однойменними матрицями)?

3. Тести

2. 01. *Зовнішнє середовище підприємства – це:*

- 1) все, що знаходиться за межами підприємства;
- 2) фактори, які прямо не впливають на підприємство, а створюють навколо певну атмосферу;
- 3) фактори, що безпосередньо діють на підприємство;
- 4) всі умови і фактори, що знаходяться за межами підприємства і прямо чи опосередковано діють на нього.

2. 02. *Макросередовище впливає на економіку підприємства:*

- 1) через створення певної атмосфери бізнесу;
- 2) через мікросередовище;
- 3) безпосередньо;
- 4) всіма трьома шляхами.

2. 03. *Мікросередовище впливає на економіку підприємства:*

- 1) створюючи певну атмосферу;
- 2) безпосередньо;
- 3) опосередковано;
- 4) через макросередовище.

2. 04. *Що виділяється як наслідок аналізу зовнішнього середовища:*
- 1) загрози;
 - 2) можливості;
 - 3) критичні для підприємства фактори;
 - 4) все назване.
2. 05. *Конкурентна позиція підприємства в галузі залежить:*
- 1) від сил конкуренції, що діють у галузі;
 - 2) від вибору типу конкурентної стратегії;
 - 3) від першого і другого;
 - 4) обидві відповіді неповні?
2. 06. *Кого і чого не відносять до сил конкуренції у галузі (за І. Портером):*
- 1) клієнтів і постачальників;
 - 2) конкурентів, які надійно закріпились у галузі;
 - 3) загроз з боку товарів-субститутів;
 - 4) загрози середовища?
2. 07. *Високу конкурентоспроможність підприємства, конкурентну перевагу в галузі забезпечують:*
- 1) стратегія високої якості;
 - 2) стратегія низьких витрат;
 - 3) стратегія зростання;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 2?
2. 08. *Конкурентна перевага означає:*
- 1) обов'язково значні розміри підприємства;
 - 2) тривалий період перебування на даному ринку;
 - 3) доходи, вищі за середньогалузеві, забезпечені високим потенціалом і компетенцією в галузі;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 2?
2. 09. *Що не відноситься до характеристики конкурентних переваг високого порядку:*
- 1) дешева робоча сила;
 - 2) унікальна технологія;
 - 3) стійка конкурентоспроможність;
 - 4) високий імідж підприємства?
2. 10. *Яку з названих загроз варто усувати насамперед:*
- 1) ймовірність якої висока, але наслідком може бути критичний стан;
 - 2) ймовірність якої низька, але вона може призвести до важкого стану;
 - 3) ймовірність якої середня і як наслідок, «легкі удари»;
 - 4) як наслідок – «легкі удари», і ймовірність реалізації низька?

2. 11. *Що не є особливістю зовнішнього середовища підприємства:*
- 1) багатоваріантність;
 - 2) взаємообумовленість факторів;
 - 3) висока ефективність;
 - 4) невизначеність?
2. 12. *Чому українським спеціалістам слід невідкладно вчитися прогнозувати зовнішнє середовище своїх підприємств:*
- 1) через відсутність такого досвіду;
 - 2) тому, що його вплив значний і від підприємства не залежить;
 - 3) тому, що більшість підприємств стали приватними;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 2?
2. 13. *Конкурентне середовище – це:*
- 1) конкуренти;
 - 2) змагання суб'єктів конкурентної боротьби за свої власні інтереси;
 - 3) чи обидві відповіді вірні;
 - 4) чи правильна відповідь 2?
2. 14. *Найбільш точно визначення, що таке конкурентний аналіз наступне:*
- 1) вивчення середовища підприємства;
 - 2) формування конкурентної стратегії;
 - 3) прогнозування конкуренції;
 - 4) визначення бізнесової позиції підприємства і конкурентних сил у галузі.
2. 15. *Загальні конкурентні стратегії – це стратегії:*
- 1) високої якості і низьких цін;
 - 2) низьких витрат і спеціалізації;
 - 3) стратегії, що мають універсальне застосування;
 - 4) всі визначення вірні.
2. 16. *Карту стратегічних груп підприємств складають тому, що:*
- 1) не всі підприємства у галузі є конкурентами;
 - 2) конкурентна боротьба ведеться насправді підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи;
 - 3) чи обидві відповіді правильні?
 - 4) чи правильна відповідь 2?
2. 17. *Що не входить до змісту поняття «оцінка впливу споживачів і попиту» :*
- 1) визначення ключових факторів успіху (КФУ);
 - 2) пошук невдоволених потреб;
 - 3) сегментація ринку і вивчення мотивації дій споживачів у кожному сегменті;
 - 4) чи все перелічене входить до змісту поняття «оцінка впливу споживачів і попиту» ?

2. 18. *Стейкхолдери – це:*

- 1) зовнішні партнери;
- 2) компаньйони;
- 3) постачальники;
- 4) чи всі відповіді вірні?

2. 19. *Найбільш важливий критерій оцінки роботи з постачальникам – це:*

- 1) економічна ефективність їх діяльності;
- 2) їх купівельна спроможність;
- 3) невисока від них залежність;
- 4) чи всі відповіді вірні?

4. Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати одним – двома словами на кожне)

1. До якого середовища відносять імідж підприємства?
2. Яке середовище складається з елементів-факторів непрямої дії?
3. Який вплив на підприємство мають елементи-фактори мікросередовища?
4. Загрози, що призводять до критичного стану і руйнувань на підприємстві, при високій ймовірності реалізації, оцінюють як..
5. Якщо конкурентні сили відчутно не впливають на ситуацію в галузі, то вона, з точки зору високої прибутковості, є..
6. Які елементи середовища впливають на підприємство?
7. За якою ознакою групують підприємства при складанні карти стратегічних груп у галузі?
8. Як слід використовувати стейкхолдерів з високими можливостями впливу на дане підприємство і високою зацікавленістю ним?
9. Які ще групи елементів-факторів Ви знаєте, крім зовнішнього, внутрішнього і мікросередовища?
10. Що моделюють стосовно факторів макросередовища при їх аналізі на конкретному підприємстві?
11. Які конкурентні переваги має підприємство, що використовує дешеві засоби праці, сировину і робочу силу?
12. З вирахування чого бажано почати аналіз галузі?
13. За якими критеріями оцінюють загрози зовнішнього середовища?
14. Чію методику використовують для виявлення КФУ?
15. Яка ще вимога пред'являється до сегментації ринку, крім доступності вимірюваності?
16. На основі яких конкурентних переваг конкурують підприємства, що входять до однієї стратегічної групи?
17. Які ще конкурентні сили у галузі Ви знаєте, крім відомих конкурентів, покупців, продавців, товарів-субститутів?
18. До якого середовища відноситься конкурентне середовище?

19. Шляхом задоволення чого намагаються досягти високої прибутковості підприємства в конкурентній боротьбі?
20. Як називають зовнішніх партнерів, які зацікавлені у розвитку підприємства і здатні впливати на нього?
21. Діапазон конкуренції – це широта чого?
22. Чим є конкурентне середовище для діяльності підприємства? Його..
23. Виявленням чого є позитивним результатом аналізу макросередовища?
24. Як називають процес поділу ринку на групи покупців за схожими параметрами?
25. За якими ознаками можна охарактеризувати зовнішнє середовище підприємства крім, складності, взаємообумовленості, багатоваріантності, динамізму і мінливості?
26. Як оцінюють можливості зовнішнього середовища з точки зору ступеня впливу на підприємство і ймовірності..
27. Яке застосування мають загальні стратегії І. Портера?
28. До якого фактора макросередовища відносять розвиток інновацій?
29. До якого середовища відносять фактор «Розвиток НТП» ?
30. Який середній показник у галузі знижують конкуренти за інтенсивної конкуренції?
31. Яких ймовірних кроків слід чекати від агресивних конкурентів?
32. На що зважають при складанні карти стейкхолдерів, крім їх можливостей впливати на підприємство?
33. До якого середовища відносять рівень розвитку маркетингу?
34. Про який попит йдеться, якщо він стає критерієм привабливості галузі?
35. Що характеризує стадію розвитку галузі?
36. До якого середовища відносять стейкхолдерів?
37. Якою є інтенсивність конкуренції у галузі, якщо підприємство може отримувати прибуток вищий від середнього, інвестуючи лише у виробництво?
38. Яку спеціалізацію можна обирати, коли підприємство випускає вузький асортимент товару високої якості?
39. Яку інформацію про середовище збирають методом сканування?
40. На яку якість конкуренції впливає наступний фактор: велика кількість підприємств з приблизно однаковими обсягами продаж?
41. З якою метою, крім встановлення конкурентної позиції підприємства в галузі, проводиться конкурентний аналіз?
42. Про який стан підприємства створюється інформація шляхом прогнозування середовища?

5. Вправи

Вправа № 01. Побудуйте довільну, найбільш детальну і повну схематичну модель середовища діяльності підприємства, яку потрібно враховувати при розробці його стратегії.

Вправа № 02. Внаслідок сканування, і моніторингу мікросередовища сільськогосподарського підприємства «Воля», встановлено дію наступних факторів: 1. Стабілізується попит на цукрові буряки. 2. Підвищується ставка на кредит банку «Аваль», що обслуговує господарство. 3. Дорожчають енергоносії. 4. Зростає попит на картоплю і овочі. 5. Зростає конкуренція з фермерами на зерновому ринку. 6. Скорочується попит на м'ясо. 7. Дорожчають мінеральні добрива. 8. Знижуються ціни на тернопільські бурякокомбайни. 9. Здешевлюються кредити міжнародних фондів. 10. Вийдуть на пенсію 20% працюючих. 11. Маслозавод помітно знижує закупівельні ціни. 12. Рівень безробіття в селі знизиться до 23%. 13. Зростає чисельність худоби в домашніх господарствах населення.

Завдання: 1. Зобразіть методику аналізу мікросередовища. 1. 1. Згрупуйте названі фактори. 1. 2. Передбачте їх вплив на ПСП «Воля». 1. 3. Запропонуйте ПСП заходи для ліквідації загроз і використання можливостей мікросередовища. 1. 4. Ілюструйте роботу таблицею з наступними графами: а) групи факторів, б) назва факторів мікросередовища, в) можливий вплив факторів на ПСП г) загрози (+), можливості (-); д) заходи ПСП з ліквідації загроз і використання можливостей. 2. Крім цього, виокремте критичні для ПСП фактори, загрози і можливості.

Вправа № 03. Винзавод «Поділля» застосовує передову в галузі технологію, змонтував сучасне імпортне обладнання, випускає біля 20 одиниць асортименту продукції, вина заводу – престижні, отримали багато медалей на різних виставках, робітники – високооплачувані, продукція порівняно дорога. **Завдання:** 1. Визначте, якого типу загальну конкурентну стратегію застосовує підприємство і чому? 2. В чому вона полягає? 3. Освоєння ще яких загальноконкурентних стратегій Ви можете запропонувати підприємству на майбутнє? 4. Зобразіть модель основних загальних типів конкурентних стратегій з урахуванням діапазону конкуренції і конкурентних переваг.

Вправа № 04. Цукрозавод «Галичина» має наступних зовнішніх партнерів: а) бурякосіючі господарства; б) фінансову групу в м. Київ, що володіє третиною акцій заводу; в) редактор місцевої газети – акціонер заводу; г) голова райдержадміністрації – нова людина в районі; д) голова райради – акціонер заводу, повністю залежний від голови райдержадміністрації; ж) достатньо активна незалежна профспілка АПК; з)

автопідприємство і хлібозавод володіють 10% акцій цукрозаводу кожний; к) голова міста і депутати від заводського мікрорайону постійно висловлюють претензії соціального змісту, оскільки на розв'язання цих проблем коштів у бюджеті міста обмаль; л) решта акціонерів – дрібні, з незначною чисельністю акцій кожен. Завдання: складіть карту стейкхолдерів цукрозаводу і запропонуйте тип відносин з кожною групою.

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Розвиток теоретичних уявлень про конкуренцію.
2. Загальні стратегії у галузі за М. Портером.
3. Характеристика матриці альтернативних конкурентних стратегій (табл. 2.2).
4. Критерії сегментації споживчих і промислових товарів на ринку.

7. Теми рефератів

1. Методика діагностики і прогнозування макросередовища.
2. Методика діагностики і прогнозування мікросередовища.
3. Методика аналізу галузі.
4. Оцінка і прогнозування загроз та можливостей зовнішнього середовища.
5. Прогнозування поведінки споживачів.
6. Оцінка стейкхолдерів.

8. Рекомендована література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: Питер, 1999. – С. 197 – 216.
2. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник. – М.: Филинь, Рилант, 2001. – С. 89 – 92.
3. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: ПРИОР, 2001. – С. 62 – 66.
4. Немцов В. Д., Довгань Л. С. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К., 2002. – С. 37 – 73, 216 – 257, 399 – 419.
5. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – С. 20 – 42.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: ТАЙП, 2003. – С. 20 – 41.

Тема 3.

ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СТАНУ І КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

- 3.1. Системний функціональний аналіз внутрішнього стану підприємства*
- 3.2. Джерела і способи діагностики. Декомпозиція функцій та цілей підприємства*
- 3.3. Загальна оцінка середовища підприємства. SWOT-аналіз*

3. 1. Системний функціональний аналіз внутрішнього стану підприємства

Без повної і найточнішої діагностики стану внутрішнього середовища підприємства, визначення його сильних і слабких сторін та розробка стратегії немислимі.

Внутрішнє середовище підприємства – це підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, значною мірою ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.

Діагностика внутрішнього середовища означає оцінку стану підсистем і елементів цього середовища, їх взаємодію і системний вплив на рівень виробництва, його ефективність, конкурентоспроможність підприємства, та виявлення його сильних і слабких сторін.

Підприємство є складною **системою**. Це означає, що воно як система є не просто сумою складових (підсистем і елементів), а їх діалектичною єдністю, тобто взаємопов'язаним і взаємообумовленим цілим, що має в результаті взаємодії інші якості, ніж його складові – підсистеми і елементи.

Підсистема – це складова системи, що має свою специфіку, і яку саме тому можна розглядати як самостійну систему з ієрархічними елементами, що її утворюють.

Елементи підсистеми, взаємодіючи з системою, іншими підсистемами і між собою, виступають інтегрованими факторами, що формують певні сприятливі або несприятливі умови для внутрішнього середовища і впливають на досягнення місії і цілей підприємства.

Отже, підприємство є системою, що складається з *підсистем*: виробництво, збут, фінанси, маркетинг та ін.

Підсистема виробництво теж включає *елементи*: потужність, обладнання, технології, постачання, організація виробництва, якість, підрозділи тощо.

Виділення в складі системи підсистем і елементів називають *декомпозицією* системи.

Декомпозиція системи *залежить*:

- а) від типу системи (сільськогосподарське підприємство, переробне підприємство, сервісне підприємство і та ін.);
- б) від мети діагностики (для формулювання місії і цілей підприємства, для оцінки конкурентоспроможності тощо);
- в) від методики аналізу тощо.

Загальні *критерії декомпозиції підсистем*:

- Суттєвий вплив на цілі і кінцеві результати системи;
- Відображення інтегрованого впливу своїх елементів;
- Зв'язок із загальносистемними характеристиками, які мають вплив на досягнення цілей за допомогою усієї системи;
- Необхідність створення підсистем за тими ознаками, що чітко проявляють функціональний зв'язок між підсистемами і системою в цілому;
- Функції підсистеми реалізуються лише через взаємодію з іншими підсистемами і елементами.

Загальні *критерії декомпозиції елементів*:

- Наявність структуротворчих властивостей у підсистемі (наприклад, елемент «потужність підприємства» є складовою підсистеми «виробництво» і, в свою чергу, поділяється на елементи нижчого рівня: потужності основного виробництва, потужності допоміжного і обслуговуючих виробництв тощо);

- Наявність властивостей, які використовуються для характеристики підсистеми і є умовою для зарахування елемента до підсистеми (наприклад, для елемента потужність такими властивостями можна вважати рівень і ступінь використання, нестачу чи резерви потужності тощо);
- Підпорядкування їх умовам функціонування підсистеми і зміна у процесі її розвитку або внаслідок управлінського впливу;
- Конкретна форма існування визначається цілями системи і підсистеми, тобто її ознакою є структурна автономність;
- Функція елемента реалізується виключно через взаємодію з іншими елементами та підсистемами;
- Залежність взаємодії з іншими елементами і підсистемами від ступеня упорядкованості взаємозв'язків між ними.

Таким чином, щоб діагностувати підприємство, необхідно провести аналіз його внутрішнього середовища системно, з урахуванням не тільки стану елементів і підсистем, а й виявленням їх взаємозв'язків та інтегрованого впливу на можливість досягнення стратегічних цілей (*див. додаток 3*).

Результатом діагностики внутрішнього стану підприємства мають стати уявлення про його *сильні і слабкі сторони*, його потенціал.

Сильні сторони є базою підприємства для конкурентної боротьби, для розробки і реалізації стратегії. Їх слід зміцнювати.

Слабких же сторін потрібно рішуче позбуватись. Сильні і слабкі сторони виявляють при порівнянні з підприємствами-конкурентами.

Можна запропонувати наступну схему діагностики внутрішнього стану середовища підприємства (табл. 3. 1).

Зрозуміло, що показана структура і діагностика внутрішнього середовища є приблизною і неповною. В кожному конкретному випадку слід підходити індивідуально, враховуючи специфіку підприємства. Але загальними підходами можна скористатися.

Таблиця 3. 1

**Аналіз і діагностика
внутрішнього стану середовища підприємства з визначенням
сильних і слабких сторін
(на прикладі умовного господарства – м'ясокомбінату)**

Аспект внутрішнього середовища (підсистеми)	Фактори внутрішнього середовища (елементи)	Показники, що характеризують фактори і формують умови діяльн.	Значення показника і можливий вплив фактора на стан даного підприємства	+сильні сторони – слабкі сторони
1	2	3	4	5
1. Виробництво	<p>1. Структура виробництва (підрозділи).</p> <p>2. Розміри і потужності виробництва.</p> <p>3. Технології.</p> <p>4. Будівлі і земля.</p>	<p>- кількість і місцезнаходження;</p> <p>- підпорядкування, зв'язки;</p> <p>- спеціалізація.</p> <p>- обсяги виробництва;</p> <p>- потужності;</p> <p>- рівень їх використання</p> <p>- тип;</p> <p>- питома вага прогресивних.</p> <p>- володіння або оренда;</p> <p>- якість, стан, придатність;</p> <p>- місцезнаходження;</p> <p>- стан будівництва;</p> <p>оцінка капвкладень</p>	<p>Перехід до стратегічних структур управління.</p> <p>Зростання виробництва на____;</p> <p>Можливість зростання рівня завантаження потужностей до____;</p> <p>Низька питома вага прогресивних технологій – ____.</p> <p>Значна кількість приміщень, що не використовуються; високі амортизаційні відрахування.</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>-</p> <p>+-</p>
	<p>5. Техніка, обладнання, механізми.</p> <p>6. Інтенсивність виробництва.</p> <p>7. Постачання.</p>	<p>- типи, кількість;</p> <p>- вік, тех. стан;</p> <p>- рівень використання;</p> <p>- техобслуговування і ремонти;</p> <p>- оновлення.</p> <p>- показники інтенсивності;</p> <p>- рівень ефективності інтенсифікації.</p> <p>- основні</p>	<p>Обладнання на __% застаріле. Фінансові труднощі з оновленням обладнання.</p> <p>Низький рівень інтенсивності виробництва ____.</p> <p>Зростання обсягів</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>+</p>

	<p>8. Продуктивність виробництва.</p> <p>9. Організація виробництва.</p> <p>10. Управління, контроль.</p> <p>11. Умови праці і техніка безпеки.</p> <p>12. Ефективність виробництва.</p>	<p>постачальники або канали закупівель; - надійність і своєчасність; - якість закупівель; - сировинні зони; - економічні зв'язки з постачальниками. - продуктивність праці; - фондівіддача. - організаційна структура; - спеціалізація; - організація засобів виробництва; - організація, нормування і оплата праці; - стимули; - організація основних галузей. - Дотримання принципів управління; - розставлення персоналу; - форми, види і методи контролю; - інформація; зв'язки, стиль; - система планування; - керівні кадри. - оцінка умов праці; - безпека праці; - нещасні випадки. - витрати, собівартість; - доходи; - рентабельність; - втрати.</p>	<p>поставок на _____;</p> <p>Низькі темпи зростання вартості сировини _____.</p> <p>Низькі можливості зростання продуктивності праці і фондівіддачі _____.</p> <p>Перехід до стратегічних організаційних структур управління (ОСУ)</p> <p>Низький рівень керівних кадрів: не мають вищої освіти _____%; середній вік __ років; з низькими організаторськими здібностями _____% і т. д.</p> <p>Низький рівень охорони праці __.</p> <p>Можливість зниження собівартості до __, підвищення прибутків до _____.</p>	<p>+</p> <p>-</p> <p>+</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>+</p>
<p>Конкурененто-спроможність і збут продукції. Маркетинг.</p>	<p>1. Параметри конкуренто-спроможності.</p> <p>2. Ринки.</p> <p>3. Організація збуту.</p>	<p>- технічні; - нормативні; - економічні. - розміри, тенденції розвитку; - власна частка ринку; - обсяг замовлень; - основні клієнти. - канали, мережа; - методи;</p>	<p>Недостатні технічні параметри конкуренто-спроможності. Невисока частка ринку – _____%.</p> <p>Вузька мережа збуту.</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>

Фінанси.	4. Ціноутворення.	- запаси, залишки; - торгові витрати.	Тенденція зростання цін продажу.	-
	5. Обслуговування після продаж.	- стан; - тенденції; - стратегія і тактика.	Відсутнє.	
	6. Реклама.	- мережа, обсяги; - якість.	Наявна можливість підвищення впливу реклами.	+
	7. Управління збутом.	- обсяги, вартість; - методи;	Система недосконала.	-
	8. Якість маркетингу.	- вплив. - кадри;	Якість маркетингу низька.	-
	1. Стан фінансового балансу.	- система контролю.	Фінансові коефіцієнти низькі.	-
	2. Джерела фінансування.	- інформація, зв'язки; - оцінка.	Наявна можливість збільшення прибутків до ____.	+
	3. Напрями фінансування.	- основні коефіцієнти; - фінансова стабільність.	Наявна можливість збільшення обсягів фінансування на _	+
	4. Управління фінансами.	- прибутки і їх розподіл; - джерела грошових надходжень;	Низький рівень фінансування.	-
	Трудовий потенціал.	1. Склад, (структура).	- активи. - об'єкти фінансування;	Низький якісний склад кадрів загалом: _____.
- обсяги фінансування. - кадри;			Висока плинність кадрів.	-
2. Динаміка складу кадрів.		- контроль; звітність; - інформація; - стосунки з банками.		
		- за категоріями; - за формами власності; - за соціальним станом; - за віком і статтю; - за стажем роботи; - за освітою; - за професіями; - за кваліфікацією. - приплив; - вибуття, плинність; - закріплення кадрів.		
Система управління в цілому.	3. Забезпечення.	- показники в цілому;	Повна забезпеченість.	+
	4. Формування.	- за категоріями; - за сферами зайнятості.	Відсутня система підготовки кадрів.	-
	5. Підвищення кваліфікації.	- підготовка; - добір,	Відсутня система	

	6. Рівень використання.	комплектування, розставлення. - керівників і спец.;	підвищення кваліфікації, просування по службі.	-
	7. Мотивація.	- кадрів масових професій; - форми і методи. - основні показники; - зайнятість; - продуктивність праці. - рівень оплати праці і її диференціація; - форми і системи оплати праці; - оплата за кінцевий результат;	Низький рівень продуктивності праці. Праця не поставлена в залежність від кінцевих результатів. Відсутні моральні мотиви праці.	-
	8. Виховання.	- участь в розподілі прибутків;		-
	9. Організація праці.	- моральне стимулювання.	Низький рівень трудової дисципліни.	-
	10. Управління трудовим потенціалом.	- форми роботи і методи; - трудова дисципліна. - форми і методи.	Є резерви. Система кадрової роботи відсутня.	+ -
	1. Керівний склад підприємства.	- оцінка кадрової служби господарства;	Керівний склад не володіє стратегічним мисленням.	-
	2. Організацій-на структура управління.	- планування; - система кадрової роботи.	ОСУ застарілі.	-
	3. Прийняття рішень.	- оцінка якостей; - відношення до змін;	Переважає авторитарний стиль.	-
	4. Координація	- наявність стратегічного мислення.		-
	5. Інформація.	- оцінка структури; - стосунки.	Посадові інструкції відсутні.	-
	6. Зв'язок.	- принципи. - методи; - розподіл обов'язків; - посадові інструкції. - оперативність; - достовірність; - ефективність. - канали, способи; - технічний рівень.	Інформаційне забезпечення управління на низькому рівні. Тех. рівень застарілий.	- -

Інноваційна діяльність.	7. Контроль.	- наявність системи; - її ефективність; - система звітності.	Відсутня система контролю за виконанням рішень.	-
	8. Організаційна культура.	- традиції, цінності; - стиль управління; - рівень участі працівників в управлінні.	Працівники до участі в управлінні не залучаються. Переважає авторитарний стиль управління	-
	1. Техніко – технологічний рівень.	- оцінка науково-технічного рівня; - оцінка технологічного рівня.	Науково-технологічний рівень низький.	-
	2. Наявність інноваційних проєктів.	- кількість, обсяги; - оцінка реалізації;	Є лише один інноваційний проєкт.	-
	3. Інноваційність поведінки.	- оцінка результативності.	Інноваційність поведінки кадрів низька.	-
Екологічність виробництва.	4. Можливості для нововведень.	- перших керівників; - керівників підрозділів;	Можливості для нововведень обмежені.	-
	5. Персонал і управління.	- спеціалістів. - розробка нових зразків; - впровадження новинок;	Науковий персонал відсутній, і з дослідними установами зв'язку немає.	-
	1. Охорона земель.	- діяльність КБ.	Не проводиться.	-
	2. Охорона водних ресурсів.	- оцінка персоналу, який займ. НДР.		-
	3. Охорона повітря.	- планування інноваційної діяльності;	Збільшено обсяги стічних вод.	-
Імідж.	1. Імідж керівника;	- контроль, стимули. - рекультивация.	Викиди в повітря доведено до норми	+
	2. Імідж персоналу;		Керівник не має авторитету в обл.	-
	3. Створення іміджу.	- ефективність заходів.	Імідж персоналу невисокий.	-
Соціальна ефективність.			Невисока.	-
	1. Доходи працівників;	- ефективність заходів. - оцінка.	Помпезний офіс. Відсутня.	+
	2. Соціальні послуги.	- оцінка.	Розшарування в доходах між рядовими прац. і керівниками.	-
	3. Умови	- якість обслуговування; - якість офісу; - іміджева реклама. - оцінка; - диференціяція.	Є дитсадок і будинок відпочинку.	+-
			Умови праці важкі для __% працівників;	-
			Не мають житла __% працівн.	-

		<ul style="list-style-type: none"> - дитсадки; - профілакторії; - рекреаційні зони. - праці, безпеки; - проживання; - дозвілля. 		
Оцінка поточної стратегії.	<p>1. Місія і цілі підприємства.</p> <p>2. Тип корпоративної стратегії.</p> <p>3. Конкурентна стратегія.</p> <p>4. Функціональні стратегії.</p> <p>5. Розподіл інвестицій.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка; - відповідність середовищу. - відповідність середовищу. - відповідність середовищу. - відповідність середовищу. - оцінка розподілу; - оцінка окремих проєктів. 	<p>Багато неузгоджених цілей.</p> <p>Використовується стратегія стабілізації.</p> <p>Лідерство за витратами.</p> <p>Недостатньо розроб. стратегії фінансів і маркетингу.</p> <p>Ефективність розподілу і обсяги інвестицій – низькі.</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>+</p> <p>-</p>
Загальна оцінка підприємства.	<p>1. Історія, традиції.</p> <p>2. Роль.</p> <p>3. Організаційно майнові відносини.</p> <p>4. Вид і умови діяльності.</p> <p>5. Місцезнаходження</p>	<ul style="list-style-type: none"> - коли, як і ким створено; - особливості розвитку; - основні етапи; - традиції. - становище в регіоні, галузі; - загальна харак-ка ресурсів. - форма власності; - орг-правова форма; - галузь; - основна продукція; - географічні умови; - природно-економ. умови. - центрального офісу; - підрозділів; - відстані і зв'язок. 	<p>Підприємство ще не має чітко сформованих традицій.</p> <p>В регіоні займає провідне становище.</p> <p>Акціонерне товариство.</p> <p>Природно-економічні умови задовільні.</p> <p>Виробництво розміщено компактно.</p>	<p>-</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>

3.2. Джерела і способи діагностики.

Декомпозиція функцій та цілей

Джерела вихідних даних

З метою проведення діагностики підприємства користуються наступними основними джерелами вихідних даних:

- Статут підприємства;
- Штатний розпис;
- Дані про виробничу структуру;
- Дані про організаційну структуру управління;
- Всі види планів підприємства і підрозділів (стратегічні, середньострокові, оперативні – квартальні, місячні, декадні, тижневі, добові);
- Всі види звітності підприємства і підрозділів (оперативна, статистична, податкова тощо);
- Діючі інвестиційні та інші проекти;
- Документація вищестоящих органів та вихідна документація;
- Фіксовані накази і розпорядження керівників підприємства, рішення його органів;
- Нормативні документи, закони, підзаконні акти та інші документи, що регламентують діяльність даного підприємства (положення про підприємство і підрозділи, правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції, правила, процедури, норми і нормативи, схема документообороту, карти, діаграми та інші документи);
- Схеми інформаційних потоків;
- Первинні бухгалтерські документи і реєстри;
- Матеріали ревізій, перевірок;
- Матеріали власних спостережень (опитування, анкетування, фотографування тощо).

Способи діагностики.

Оскільки внутрішнє середовище є системою, його аналіз теж проводять системно. Адже система – не просто сума її елементів, а ціле, що має інші якості, ніж складові елементи. Отже, якщо елементи аналізувати окремо, можна прийти до непривильних висновків.

Звідси **способи системного аналізу** наступні:

1. **Цільовий аналіз** – системний аналіз з точки зору цілей підприємства за допомогою побудованого “дерева цілей”.
2. **Функціональний аналіз** – системний аналіз з точки зору виконуваних робіт, заходів, функцій за допомогою “дерева робіт (функцій)”.
3. **Функціонально-цільовий аналіз** – системний аналіз одночасно як завдань (цілей), так і заходів (функцій) щодо їх виконання (досягнення) за допомогою побудованого змішаного графіка.
4. **Проблемний аналіз** – системний аналіз з точки зору основних проблем, кожна з яких аналізується і подається в такій послідовності: проблема → цілі її розв’язання → функції, заходи, яких слід вжити для розв’язання проблеми даного рівня і одночасно для розв’язання проблеми вищого (пріоритетного) рівня на “дереві проблем”.

Користуватись можна будь-яким із наведених способів, залежно від ситуації. Але при цьому слід пам’ятати, що складні функції і цілі необхідно **декомпонувати** (виділити, розкласти) на складові за певними правилами. Декомпозицію проводять доти, доки цілі і функції на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати двом вимогам:

- виконання кожної декомпонованої функції (завдання) можна доручити конкретному структурному підрозділу підприємства або виконавцю;
- ступінь виконання кожної декомпонованої функції (завдання) можна виміряти за допомогою певного показника (критерію).

Як **приклад**, покажемо основні варіанти декомпозиції складного завдання (цілі, функції) при **функціонально-цільовому аналізі**. Такими варіанта можуть бути наступні.

1. Декомпозиція з точки зору **об’єкта** управління відповідно до виробничого процесу підприємства:

- за рівнями в організаційній структурі підприємства (об’єднання – завод – цех – дільниця – бригада – робоче місце);

- за ресурсами (земля, основні засоби, оборотні засоби, трудовий потенціал, енергія тощо);
- за етапами виробничого циклу (заготівля і постачання – виробництво – складування – реалізація);
- за типом виробництва (масове – серійне – індивідуальне);
- за етапами життєвого циклу товару (розробка і вихід на ринок – розвиток – зрілість – насичення і спад);
- за етапами життєвого циклу підрозділів підприємства (створення – зростання, розширення – зрілість – спад – реорганізація або стабілізація чи банкрутство);
- за варіантами заходів для досягнення цілей підприємства (зниження витрат за статтями, зростання якості тощо);
- за послідовністю заходів для досягнення цілей (закладення якісних характеристик при проектуванні – формування якості в процесі виробництва – підвищення якості засобами пакування тощо).

2. Декомпозиція з точки зору *суб'єкта* управління:

а) відповідно до етапів циклу управління:

- визначення цілей управління;
- проектування або нормування;
- планування;
- організація виконання;
- стимулювання;
- облік;
- звітність;
- контроль;
- аналіз;
- регулювання;

б) відповідно до етапів економічного циклу:

- встановлення відхилень від нормативних показників;
- удосконалення нормативних показників;
- корекція виробництва;

в) відповідно до рівнів суб'єктів управління:

- виробничо-диспетчерський відділ об'єднання;
- виробничо-диспетчерський відділ заводу;
- виробничо-диспетчерський відділ цеху та ін.

Можливі й інші варіанти декомпозиції і відповідно діагностування внутрішнього стану підприємства.

Правило системності

Надзвичайно важливим напрямом аналізу внутрішнього середовища є *перевірка системності показників* виконання певних функцій чи досягнення цілей. Йдеться про безумовне дотримання правила, згідно з яким показники оцінки виконання певних функцій чи цілей нижчого рівня слід визначати чи змінювати таким чином, щоб вони сприяли виконанню функцій і досягненню цілей більш пріоритетного, вищого рівня.

Наприклад, якщо довести цілі виробничим цехам у певних сумах валового виробництва, транспортному цеху – у тонно-кілометрах, будівельному підрозділу – за сумою капіталовкладень, то виконання і навіть перевиконання таких цілей не завжди приведе до реалізації цілі вищого порядку – високих прибутків і міцного фінансового стану, оскільки є затратними.

Вибір способів аналізу

При аналізі результатів діагностики треба мати на увазі, що:

- а) для виявлення та ***оцінки проблеми*** використовують, як правило, функціонально-цільовий аналіз;
- б) для пошуку ***шляхів розв'язання*** проблеми – причинно-наслідковий аналіз.

**

Методи і прийоми аналізу

В цілому для діагностики і аналізу внутрішнього середовища підприємства застосовують всі відомі

методи економічних досліджень: статистично-економічний, розрахунково-конструктивний, абстрактно-логічний, економіко-математичний, балансовий;

прийоми: статистичне спостереження, групування, порівняння, розрахунок середніх, відносних величин та індексів, виділення головної ланки, зважування, аналогія, евристичний, графічний, використання нормативів, індукція і дедукція, аналіз і синтез, сходження від абстрактного до конкретного, системно-структурний

прийом, прийоми формалізації, моделювання, програмування, прогнозування тощо.

Крім цього, застосовують *специфічні методи* і методологічні концепції функціонального аналізу: концепцію життєвого циклу товару, криву досвіду, модель “продукт-ринок”, концепцію сегментації ринку, економії на масштабах, цінову модель капітальних активів, операційного та фінансового важелів та ін.

Зрештою, успіх функціонального аналізу залежатиме від глибини знань, отриманих при опануванні *курсів* економіко-математичних методів, економетрії, статистики, аналізу, економіки, організації і планування підприємства, маркетингу, менеджменту, фінансів та інших економічних дисциплін.

**

Результати аналізу

Результатом аналізу внутрішнього середовища має стати усвідомлення *стратегічних проблем* і *слабких сторін* підприємства. При цьому слід мати на увазі, що дані поняття не тотожні.

Слабкі сторони підприємства означають невідповідність його внутрішнього середовища конкурентному середовищу, тобто слабкість підприємства визначається в порівнянні з конкурентами.

Стратегічні проблеми підприємства означають невідповідність його цілей і дійсного стану справ в усіх сферах, включаючи і слабкі сторони. Тобто поняття “стратегічні проблеми” значно ширше ніж “слабкі сторони”.

Отже, комплексний аналіз внутрішнього середовища підприємства передбачає, поряд з виявленням слабких сторін, діагностику стратегічних проблем в цілому, встановлення їх причин і можливостей розв’язання. Найбільш повну схему такого *аналізу стратегічних проблем* запропонував японський консультант Р. Омае (див. додаток 3).

**

Розв’язання стратегічних проблем і забезпечення таким чином стратегічних цілей та конкурентних переваг лімітується наявністю стратегічних ресурсів підприємства, тобто їх діагностика займає центральне місце у вивченні внутрішнього середовища.

Стратегічні ресурси – це засоби, що становлять продуктивні сили і виробничі відносини на підприємстві (трудовий потенціал, предмети праці, засоби праці, природні ресурси, земля, рівень НТП, відносини власності, розподілу і споживання тощо), які визначають параметри стратегічного плану, зокрема,

До стратегічних ресурсів **відносять**: кадрові, фінансові, технічні, технологічні, організаційні, управлінські, інформаційні та засоби виробництва (фізичні активи) і виробничі відносини.

Стратегічні ресурси поділяють на матеріальні і нематеріальні. **Матеріальні** – це фізичні та фінансові активи, що відображаються в активі балансу підприємства (основні засоби, запаси, грошові кошти тощо). Всі інші – **нематеріальні** ресурси, які, присуті, є якісною характеристикою стратегічного ресурсного потенціалу (техніко-технологічний рівень виробництва, кадровий потенціал, інноваційний та організаційно-інформаційний потенціал, навіть такі поняття як ноу-хау, торгова марка, імідж тощо).

Використовуючи найрізноманітніші методи економічних досліджень, глибоко аналізують згадані стратегічні ресурси на предмет їх відповідності стратегічним цілям і стратегії, що пропонується.

3.3. Оцінка середовища підприємства в цілому. SWOT-аналіз

Оцінивши елементи-фактори макро- мікро- і внутрішнього середовища окремо, проводять їх **спільну оцінку**. Для цього доцільно спочатку встановити градацію впливу на підприємство виявлених в процесі попереднього аналізу можливостей і загроз та сильних і слабких сторін. З цією метою можна скористатись методом складання профілю середовища.

Метод складання профілю середовища

За допомогою даного методу експертним шляхом оцінюють відносну значущість для підприємства кожного окремого фактора середовища. Для оцінки використовується спеціальна таблиця (табл. 3. 2).

Таблиця 3. 2

Складання і оцінка профілю середовища підприємства (м'ясокомбінату)

Середовища і їх фактори	Оцінка за шкалою			Рівень значущості фактора для підприємства
	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Спрямованість впливу (+ -)	
	А	Б	В	
I. Макросередовище 1. 1. Зростання ВВП, а отже і попиту 1.1. Низька правова урегульованість виробництва 1.2. Погіршення демографічної ситуації та ін.				
II. Мікросередовище 2. 1. Підвищення тарифів постачальниками енергоносіїв 2. 2. Зниження цін на худобу 2. 3. Можливе зростання чисельності мініцехів та ін.				
III. Внутрішнє середовище 3. 1. Застаріле обладнання 3. 2. Зростання фінансової стабільності 3. 3. Низький рівень кадрового потенціалу та ін.				

Кожному із факторів у розрізі всіх трьох середовищ (перша графа) експерти дають оцінку за певною шкалою (у графах АБВГ). А саме:

Графа А – “Важливість для галузі”: велика – 3; середня – 2; слабка – 1.

Графа Б – “Вплив на підприємство”: відчутний – 3; середній – 2; слабкий – 1; відсутній – (–).

Графа В – “Спрямованість впливу”: позитивний – (+); негативний – (–).

Графа Г – “Ступінь значущості фактора для підприємства” – це добуток експертних оцінок АБВ. Він, цей добуток, власне і є *інтегральною оцінкою ступеня важливості кожного фактора* для даного підприємства.

Це значить, що за графою “Г” можна всі чинники в розрізі середовищ ранжувати за значущістю для підприємства – від найбільш до найменш значущого.

Склавши, таким чином, профіль середовища, класифікувавши фактори за значущістю для підприємства, можна відібрати найважливіші для нього можливості і загрози з боку зовнішнього середовища та виокремити сильні і слабкі сторони внутрішнього, тобто отримати *результати аналізу* макро-, мікро- та внутрішнього середовища підприємства в цілому (табл. 3. 3.). Використовується для цього графа “Г” попередньої таблиці.

Таблиця 3. 3.

**Результати аналізу середовища підприємства
(найбільш значущі для нього можливості і загрози, сильні і
слабкі сторони відповідно до профілю його середовища)**

Можливості	Сильні сторони
Загрози	Слабкі сторони

Використання матриці Дж. Вільсона для відбору впливових чинників середовища підприємства.

Відбір найбільш впливових чинників середовища можна також провести іншим способом – за допомогою матриці Дж. Вільсона (табл. 3. 4.).

Таблиця 3. 4.

Оцінка впливу чинників середовища на підприємство (за Дж. Вільсоном)

Вплив чинника на підприємство	Ймовірність посилення впливу чинника на підприємство:		
	висока	середня	низька
Високий	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
Середній	Поле СВ	Поле СС	Поле СН
Низький	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Чинники середовища, що потрапили на поля матриці ВВ, СВ, і ВС, вважаються суттєвими і їх насамперед враховують при розробці стратегії. Не можна ігнорувати і чинників на полях НВ, СС, і ВН.

**

SWOT-аналіз середовища підприємства

Відбором найсуттєвіших для підприємства можливостей, загроз аналізом з боку зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін внутрішнього (табл. 3. 3) аналіз середовища підприємства не завершується. Оскільки середовище є системою, то наступним кроком буде *визначення зв'язків між можливостями, загрозами, сильними і слабкими сторонами.*

З метою встановлення таких зв'язків, формують **SWOT-матрицю** (табл. 3. 5.) і виконують SWOT-аналіз, який є складовою стратегічного аналізу.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв’язків між потенційними можливостями підприємства, загрозами для нього, сильними і слабкими сторонами, результати якого в подальшому можна буде використовувати для формулювання і вибору стратегій підприємства.

Таблиця 3. 5.

SWOT-матриця

	Можливості 1. 3. 2. 4.	Загрози 1. 3. 2. 4.
Сильні сторони 1. 3. 2. 4.	Поле 1. Сила і можливості	Поле 2. Сила і загрози
Слабкі сторони 1. 3. 2. 4.	Поле 3. Слабкість та можливості	Поле 4. Слабкість та загрози

SWOT-аналіз – широке поняття. Він починається із виявлення та відбору найсуттєвіших можливостей і загроз, що можуть мати найбільший вплив на підприємство зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін внутрішнього. Встановлення зв’язків між ними – кінцевий, дуже важливий етап SWOT-аналізу.

На кожному з чотирьох полів SWOT-матриці (табл. 3. 5.) розглядають всі можливі парні комбінації між сильними і слабкими сторонами підприємства, його можливостями і загрозами. Наприклад, формуючи поле №1 SWOT-матриці, почергово співставляють сильну сторону підприємства №1 з можливостями зовнішнього середовища №№1,2,3,4; аналогічно співставляють з даними чотирма можливостями сильну сторону №2, потім №№ 3 і 4, (відібраних чинників може бути більше ніж по чотири, як це показано на матриці). В результаті фіксуються на полі №1 сильні сторони підприємства, які найбільш повно можна використати за сприятливих можливостей, які надає зовнішнє середовище – і сформувані певну стратегію. Наприклад, зростання сукупного попиту населення країни в поєднанні з низькою собівартістю

продукції м'ясокомбінату може спричинитися до вибору ним стратегії зростання (за сприятливих інших чинників).

Аналогічно формують інші поля матриці. На полі №2 вишуковують способи нейтралізації загроз сильними сторонами підприємства. На полі №3, відповідно, – способи мінімізації слабких сторін підприємства шляхом використання сприятливих можливостей його зовнішнього середовища. І, на полі №4 вишуковують способи мінімізації впливу слабких сторін та загроз зовнішнього середовища на розвиток підприємства в стратегічному періоді.

Матеріали SWOT-аналізу за SWOT-матрицею використовуються для стратегічного аналізу і формування стратегій підприємства. При цьому зважають на дві суттєві обставини.

По-перше, можливості можуть ставати загрозами, а загрози – можливостями: вчасно помічена загроза може стати для підприємства перевагою, якщо її не усунули конкуренти і, навпаки, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо нею скористаються конкуренти.

По-друге, при проведенні SWOT-аналізу використовується інформація, отримана переважно методом експертних оцінок. Його застосування може дати суттєві похибки.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Тема 3

1. Основні поняття

Внутрішнє середовище. Діагностика внутрішнього середовища. Підприємство як система. Підсистема. Елемент підсистеми. Декомпозиція підсистеми. Декомпозиція елементів підсистеми. Сильні сторони підприємства. Слабкі сторони підприємства. Цільовий аналіз. Функціональний аналіз. Функціонально-цільовий аналіз. Проблемний аналіз. Системність показників. Методи і прийоми аналізу внутрішнього середовища. Специфічні методи функціонального аналізу. Стратегічна проблема. Стратегічні ресурси. Профіль середовища. Матриця Дж. Вільсона. SWOT-матриця. SWOT-аналіз.

2. Контрольні запитання

1. У чому суть поняття «внутрішнє середовище підприємства»? Чому необхідно його аналізувати як систему.
2. У чому суть декомпозиції системи внутрішнього середовища і її критеріїв.
3. Які аспекти внутрішнього середовища фірми Ви знаєте? Охарактеризуйте коротко їх.
4. Який існує порядок (методика) діагностики внутрішнього стану підприємства? Поясніть на умовному прикладі.
5. Які існують джерела і способи діагностики внутрішнього середовища підприємства. Охарактеризуйте їх.
6. В чому суть декомпозиції складних функцій і цілей і доки її слід проводити?
7. Які основні методи досліджень внутрішнього середовища Ви знаєте? Яка існує різниця між слабкими сторонами і стратегічними проблемами.
8. В чому полягає методика складання профілю середовища підприємства.
9. У чому полягає методика SWOT-аналізу середовища підприємства.
10. В чому суть методики побудови SWOT-матриці.

3. Тести

3. 01. *Що є метою діагностики внутрішнього середовища підприємства:*

- 1) можливості і загрози;
- 2) рівень виробництва і збуту;
- 3) рівень прибутковості;
- 4) сильні і слабкі сторони?

3. 02. *Що з названого не є сильною стороною внутрішнього середовища:*

- 1) низька собівартість;
- 2) відсутність довгострокових боргів;
- 3) помпезне приміщення офісу;
- 4) значне енергомістке виробництво?

3. 03. *Профіль середовища це:*

- 1) оцінка кожного фактора внутрішнього і зовнішнього середовища за певною шкалою;
- 2) оцінка кожного фактора макро- і мікросередовища в балах;
- 3) оцінка внутрішнього середовища за певною шкалою;
- 4) чи всі відповіді правильні?

3. 04. *За допомогою SWOT-матриці встановлюють:*

- 1) зв'язки між сильними сторонами підприємства і можливостями середовища;
- 2) зв'язки між слабкими сторонами підприємства і загрозами середовища;
- 3) зв'язки між сильними, слабкими сторонами, можливостями підприємства і загрозами середовища.
- 4) зв'язки між можливостями і слабкими сторонами?

3. 05. *Діагностика внутрішнього середовища підприємства означає:*

- 1) взаємодію підсистем і елементів цього середовища;
- 2) оцінку стану підсистем і елементів середовища;
- 3) системний вплив підсистем і елементів на рівень і ефективність виробництва та конкурентоспроможність;
- 4) чи всі відповіді характеризують поняття діагностики?

3. 06. *Чим викликана необхідність системної діагностики внутрішнього середовища:*

- 1) важливістю даного середовища;
- 2) результатом взаємопов'язаної дії факторів якості якої інша, ніж коли б фактори діяли ізольовано;
- 3) складністю внутрішнього середовища;
- 4) чи всі відповіді невірні?

3. 07. *Результатом діагностики внутрішнього стану мають стати уявлення про:*

- 1) сильні і слабкі сторони;
- 2) сильні сторони і загрози;
- 3) можливості і слабкі сторони;
- 4) чи можливості і загрози?

3. 08. *Як називають процес виділення в складі підприємства як системи підсистем (аспектів) і елементів (факторів):*

- 1) диверсифікацією;
- 2) диференціацією;
- 3) аналізом;
- 4) декомпозицією?

3. 09. *Що не є джерелом вихідних даних про стан внутрішнього середовища:*

- 1) схеми інформаційних потоків;
- 2) штатний розпис;
- 3) накази директора;
- 4) дані про партнерів і постачальників?

3. 10. *Якщо проаналізувати вплив всіх факторів внутрішнього середовища, то в результаті отримаємо:*

- 1) цілісну картину стану внутрішнього середовища;
- 2) можливість зробити неправильні висновки;
- 3) обидві відповіді правильні;
- 4) чи обидві відповіді неправильні?

3. 11. *Проблемний аналіз внутрішнього середовища підприємства означає:*

- 1) мету розв'язання проблеми і заходи щодо її досягнення;
- 2) цільовий аналіз;
- 3) функціональний аналіз;
- 4) чи функціонально-цільовий аналіз?

3. 12. *Функціонально-цільовий аналіз внутрішнього середовища – це:*

- 1) побудова «дерева цілей»;
- 2) побудова «дерева робіт»;
- 3) побудова «дерева проблем»;
- 4) чи спосіб діагностики?

3. 13. *Складні цілі і функції декомпонуються доти, доки:*

- 1) не будуть реалізовані;
- 2) не забезпечать реалізації стратегії;
- 3) їх не можна буде виміряти і доручити конкретному виконавцю;
- 4) чи всі відповіді правильні?

3. 14. *Правило системності зміни або визначення показників цілей та функцій гласить:*

- 1) усім цілям повинні відповідати функції з їх реалізації;

- 2) показники цілей і функцій нижчого порядку слід змінювати так, щоб максимально сприяти реалізації цілей та функцій вищого порядку;
- 3) функції і цілі повинні бути взаємообумовлені;
- 4) чи всі відповіді правильні?

3. 15. Чому мета, доведена виробничим цехам щодо обсягів валового виробництва, не сприятиме досягненню мети вищого порядку – отриманню максимальних прибутків:

- 1) тому, що вона розпорошується;
- 2) тому, що стилі управління у різних цехах різні;
- 3) тому, що дані показники не порівняльні;
- 4) тому, що мета нижчого порядку затратна?

3. 16. Слабка сторона підприємства означає:

- 1) невідповідність внутрішнього середовища конкурентному середовищу;
- 2) невідповідність між цілями і станом внутрішнього середовища;
- 3) невідповідність конкурентного середовища цілям;
- 4) невідповідність внутрішнього середовища можливостям підприємства?

3. 17. Яке співвідношення існує між поняттями «слабка сторона» і «стратегічна проблема» :

- 1) поняття «слабка сторона» включає поняття «стратегічна проблема» :
- 2) це тотожні поняття;
- 3) поняття «стратегічна проблема» включає поняття «слабка сторона»;
- 4) чи це різні поняття?

3. 18. Стратегічні ресурси – це:

- 1) засоби виробництва підприємства, що забезпечують його стратегію;
- 2) основні засоби підприємства, що забезпечують його стратегію;
- 3) засоби виробництва та персонал, які лімітують реалізацію стратегічного плану і цілей підприємства;
- 4) чи всі відповіді правильні?

3. 19. За допомогою методу складання профілю середовища підприємства визначають:

- 1) потребу у стратегічних ресурсах;
- 2) слабкі сторони і проблеми підприємства;
- 3) силу, слабкість, можливості, загрози (проводять SWOT-аналіз);
- 4) чи відносна значущість кожного окремого фактора?

3. 20. *SWOT-аналіз – це:*

- 1) виявлення вагомості кожного фактора середовища;
- 2) встановлення зв'язків між важливими можливостями, загрозами, сильними і слабкими сторонами;
- 3) порівняння можливостей і сильних сторін зі слабкими сторонами і загрозами;
- 4) чи всі формулювання в цілому дають правильну відповідь?

3. 21. *Причиною, що викликає необхідність SWOT-аналізу є:*

- 1) складність середовища;
- 2) непередбачуваність середовища у ринкових умовах;
- 3) існування середовища як системи;
- 4) чи всі відповіді правильні?

3. 22. *На кожному з квадрантів SWOT-матриці записують:*

- 1) перелік сильних і слабких сторін та можливостей і загроз;
- 2) їх парні комбінації;
- 3) можливі стратегії підприємства;
- 4) чи всі відповіді неправильні?

3. 23. *Заздалегідь відстежена загроза може:*

- 1) перерости у свою протилежність;
- 2) стати перевагою;
- 3) перерости у слабкість підприємства;
- 4) чи правильні відповіді 1 і 2?

4. Перелік запитань для бліцопитування

(відповіді одним – двома словами на кожне)

1. До якої підсистеми внутрішнього середовища відноситься чинник мотивації?
2. Що виявляють, діагностуючи внутрішній стан підприємства щодо факторів середовища?
3. Що визначає (значною мірою) внутрішнє середовище підприємства?
4. Як слід провести діагностику підприємства, щоб отримати найточніший діагноз внутрішнього середовища?
5. За якою ознакою групують наступні чинники внутрішнього середовища: потужність, вік обладнання, собівартість, прибутковість та ін.?
6. З чого, крім підсистем і факторів, складається внутрішнє середовище?
7. Під яким кутом зору характеризують внутрішнє середовище наступні його чинники: активи, доходи, джерела грошових поступлень та ін. ?
8. Що означає діагностика внутрішнього середовища: оцінку його стану чи розвитку?

9. До чого безпосередньо відносяться елементи внутрішнього середовища?
10. Яку роль відіграють сильні сторони внутрішнього середовища підприємства в конкурентній боротьбі, яка їх участь у розробці і реалізації стратегії?
11. Які сторони внутрішнього середовища підприємства характеризують наступні чинники: тип технології, фондовіддача, продуктивність праці тощо?
12. Які якості є результатом взаємодії всіх складових внутрішнього середовища як системи, порівняно із сумою якостей цих складових: підсистем і елементів?
13. Що складають експерти, характеризуючи середовище, коли оцінюють в балах ступінь значущості для підприємства кожного фактора середовища?
14. Чим для декомпозиції підсистеми є вимога відобразити інтегральний вплив її елементів?
15. Що дозволяє встановити аналіз можливостей, загроз, сильних і слабких сторін середовища?
16. До якої підсистеми внутрішнього середовища підприємства відносяться наступні фактори: координація, інформація, зв'язок?
17. Як називають процес виокремлення у складі внутрішнього середовища підприємства, як системи, підсистем і елементів?
18. До якої сторони внутрішнього середовища відносять умови праці, проживання і дозвілля?
19. Як називається стратегічний аналіз, коли встановлюють зв'язки між загрозами, можливостями, сильними і слабкими сторонами середовища?
20. Від чого насамперед залежить декомпозиція внутрішнього середовища підприємства як системи, крім типу системи і методики аналізу?
21. Як називають матрицю, за допомогою якої встановлюють зв'язки між основними характеристиками середовища?
22. До якої підсистеми внутрішнього середовища відносяться техніко-технологічний рівень і можливості для нововведень?
23. Що формує умови внутрішнього середовища?
24. Чим для декомпозиції елементів підсистеми є вимога відповідати властивостям, що характеризують підсистему?
25. До якої підсистеми внутрішнього середовища підприємства відноситься такий чинник, як організаційно-майновий стан?
26. У порівнянні з чим підприємства виявляють сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища?
27. До якої підсистеми внутрішнього середовища відноситься такий показник його прояву як власна частка ринку?

28. Чим для діагностики внутрішнього стану підприємства є дані про його статут, бухгалтерський облік, штатний розпис тощо?
29. Який аналіз проводять для пошуку шляхів розв'язання проблем внутрішнього середовища?
30. Як називають аналіз середовища підприємства, побудований на виявленні зв'язків між загрозами і можливостями, слабкими і сильними сторонами?
31. Скільком і яким основним вимогам повинні відповідати декомпоновані функції та цілі?
32. Як називають градацію значущості для підприємства сильних і слабких сторін, загроз і можливостей?
33. Як називають результат діагностики внутрішнього середовища, коли виявлено його невідповідність конкурентному середовищу?
34. Які ще способи системного аналізу Ви знаєте, крім функціонального, цільового і функціонально-цільового?
35. За допомогою якої матриці можна відібрати найважливіші чинники середовища, враховуючи рівень сучасного і потенційного їх впливу на підприємство?
36. Яким показником повинні відповідати за правилом перевірки системності аналізу внутрішнього середовища показники оцінки функцій та цілей певного рівня?
37. Як називають системний аналіз внутрішнього стану підприємства з точки зору виконуваних робіт?
38. Які сильні і слабкі сторони, можливості і загрози відбирають для SWOT-аналізу після складання профілю середовища?
39. Як називають методи аналізу внутрішнього середовища з використанням кривої досвіду, моделі ЖЦТ тощо?
40. Як називають системний аналіз внутрішнього стану підприємства за допомогою «дерева цілей»?
41. Як називають засоби, що лімітують цілі і параметри стратегічного плану підприємства?
42. Який аналіз проводять для виявлення і оцінки проблем внутрішнього середовища?
43. Як називають декомпозицію функцій та цілей за основними і оборотними засобами, землею, трудовим потенціалом тощо?
44. Як називають результат діагностики внутрішнього середовища, коли виявлено невідповідність цілей дійсному стану підприємства?
45. Скільки квадрантів включає SWOT-матриця?

5. Вправи

Вправа № 3. 01

Встановлено наступні ознаки внутрішнього середовища пивзаводу «Корифей»: 1. Переведено котельню на опалення газом (опалювалася вугіллям). 2. Висока питома вага енергетичних затрат. 3. Ще не сформовано стабільного кадрового складу. 4. Обладнання застаріле. 5. Етикетки і пляшки примітивні. 6. Постачальники стабільні. 7. Низький обсяг прибутків. 8. Не вистачає коштів на впровадження досягнень науки. 9. Склад спеціалістів досвідчений. 10. Висока собівартість продукції. 11. Завод постійно штрафується за стічні води. 12. Асортимент продукції широкий. 13. Важкі умови праці. 14. Ціни на продукцію порівняно низькі. 15. Якість продукції контролюється добре. 16. Довгострокові боргові зобов'язання відсутні. 17. Сорок відсотків асортименту не поступається за якістю фірмі «Оболонь». 18. Низька фондовіддача. 19. Відсутня база і система підготовки кадрів масових професій. 20. Завод є співвласником санаторію і утримує власний дитсадок. 21. Відсутня система інформування про зовнішнє середовище. 22. Майже 60% асортименту поступається кращим вітчизняним зразкам. 23. Продуктивність праці стабільна, але не зростає. 24. Завод достатньо платоспроможний. 25. Маркетингові дослідження не ведуться. 26. Директор авторитету в районі не має. 27. Завезено імпорتنу лінію, що дозволить випускати 10% продукції за прогресивною технологією. 28. Приміщення заводууправління в занедбаному стані. 29. Відгуки про пиво заводу «Корифей» схвальні. 30. Дитсадок і санаторій прибутку не приносять.

Завдання: 1. Класифікуйте названі ознаки внутрішнього середовища на сильні і слабкі сторони середовища під різним кутом зору (виробництво, фінанси, збут тощо). 2. Відповідь оформіть на таблиці.

Вправа № 3. 02

Зведена оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища цукрозаводу «Промінь» характеризується наступним чином: 1. Можливості: а) закріплення ринкових відносин новими прогресивними законами; б) зростання сукупного попиту; в) договір з Росією і Білоруссю про зниження митного збору на цукор. 2. Загрози: а) значний податковий тиск; б) звуження сировинної зони і врожайності цукросировини; в) завезення дешевого цукру з тростини. 3. Сильні сторони: а) нове прогресивне обладнання; б) висококваліфікований кадровий потенціал; в) висока якість продукції. 4. Слабкі сторони: а) відсутність інвестиційних можливостей; б) висока собівартість продукції; в) низький рівень маркетингу.

Завдання: 1. Сформууйте із наведених даних SWOT-матрицю і на кожному із чотирьох її полів розгляньте і запишіть окремо всі можливі парні комбінації. 2. Дайте їм оцінку. 3. Вкажіть ті, які слід врахувати при розробці стратегії. 4. В кожне поле помістіть стислий опис стратегії, яку слід проводити.

Вправа № 3. 03

За даними вправи № 3. 01: а) складіть профіль внутрішнього середовища пивзаводу «Корифей», б) уявіть, що Ви уособлюєте групу експертів і оцініть на власний розсуд ступінь важливості кожного чинника для галузі, ступінь і спрямованість впливу на підприємство.

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Освоїти структуру таблиці 3. 1, сформувати за нею навички діагностики і прогнозування внутрішнього середовища підприємства.
2. Засвоїти наведений приклад декомпозиції цілей і функцій при функціонально-цільовому аналізі.
3. Традиційні методи економічних досліджень на підприємстві.
4. Матриця Дж. Вільсона.

7. Теми рефератів

1. Діагностика і прогнозування сильних та слабких сторін внутрішнього середовища підприємства.
2. Стан і прогноз середовища підприємства в цілому та його вплив на формування стратегії підприємства.
3. Методика SWOT-аналізу середовища підприємства.

8. Рекомендована література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: Питер. – 1999. – С. 139 – 152.
2. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001. – С. 37 – 48.
3. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: «Издательство «ПРИОР». – 2001. – С. 91 – 113.
4. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. пос. – К.: 2002. – С. 73 – 210, 420 – 455.
5. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. С. 43 – 50.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: ТАЙП. – 2003. – С. 44 – 60.

Тема 4

ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

4.1 Місія підприємства

*4.2 Цілі підприємства, їх класифікація та
ранжування*

4.1 Місія підприємства

Після діагностики, аналізу та прогнозування змін середовища підприємства приступають до наступного етапу розробки стратегії: визначають головні орієнтири його діяльності – місію і цілі. Іноді формування місії та цілей передує аналізу середовища. Це має місце в тих випадках, коли підприємство щойно створене з певними цілями і місією або ж сам факт існування підприємства передбачає певну місію і цілі, які випливають з причини його появи (*див. додатки О і П*).

Місія – це найбільш загальні орієнтири як правило, зовнішнього спрямування функціонування підприємства, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві.

Необхідність формування місії

Необхідність формування місії викликається наступним. В ринковому середовищі підприємство має постійно заявляти про себе, формувати, насамперед у клієнтів, заінтересованість, певний імідж. З другого боку, воно повинно об'єднати дії персоналу в обраному напрямку, консолідувати трудовий колектив. І в першому, і в другому випадках напрошується висновок про необхідність оголошення конкретних цілей підприємства. Однак цього робити зважаючи на конкурентів, не можна. Йдеться про виробничо-комерційну таємницю фірми. Тому і формують місію підприємства, яка загально відображає цілі, не розкриваючи згадану таємницю.

Принципи формування місії

Саме тому, виходячи з необхідності місії, головними принципами її формування на підприємстві є:

1. *Стислість і декларативність* формулювання (інколи одним ємним реченням, гаслом). В ньому відсутні конкретні цифри зростання і розвитку підприємства, засоби досягнення успіху.
2. *Переважно зовнішня спрямованість*, насамперед на потенційного споживача.

Адже останнього зовсім не цікавить одна з основних цілей підприємства – максимізація прибутку, зате він цікавиться ціною, якістю, умовами продаж і обслуговування. А без споживача, без його високого і постійного інтересу до продукції підприємства мріяти про високі прибутки проблематично. Тому-то первинним у діяльності підприємства є не прибуток, а попит споживачів. Прибуток – це вторинне, функція попиту. Споживачі ж і їх попит знаходяться у зовнішньому середовищі. Туди і повинна спрямовуватися місія підприємства. Якщо підприємство як відкрита система здатне сформулювати і забезпечити таку місію, яка задовольнятиме і стимулюватиме попит, воно одночасно буде і з прибутком.

Ось *приклад* формулювання місії підприємства, де враховано названі принципи. Приміром, Г. Форд місію своєї компанії сформулював так: «Ми постачасмо людям дешевий транспорт». Місія фірми «Соні» сформульована наступним чином: «Здійснюючи прогрес, служити всьому світові». Ще приклади: «Що є хорошим для країни, те є хорошим для фірми», «До світу через світову торгівлю», «Споживачі – джерело сили нашої фірми», «Смакує по-домашньому («Верес»)». Місія також може визначатися ширше.

Параметри змісту місії

Зміст місії може включати наступні параметри:

- опис (характеристику) товарів і послуг, які пропонуватиме підприємство;
- характеристику ринків, визначення основних споживачів продукції підприємства;
- основні цілі підприємства через подання певних якісних характеристик, шляхом порівняння, розгляду, зростання, згортання, стабілізації тощо;

- характеристику найпрогресивніших інноваційних технологій, найновіших досягнень науки та ін.;
- філософію підприємства – погляди членів трудового колективу і цінності, що визнаються всіма, є основою мотивації дій даного колективу;
- внутрішню концепцію підприємства, в основу якої покладено погляд на конкурентоспроможність продукції і підприємства, його сильні сторони тощо;
- зовнішню концепцію підприємства;
- імідж підприємства (проголошення відповідальності перед споживачами, регіоном, суспільством).

Чинники – джерела місії

Чинники, що впливають на визначення і формулювання місії та є її джерелами наступні (за Ф. Котлером):

1. Стан середовища підприємства.
2. Ресурси підприємства.
3. Історія підприємства, за час якої сформувалась його філософія.
4. Стиль діяльності власників і менеджерів.
5. Особливості підприємства.

Крім запропонованих Ф. Котлером, до чинників місії варто, *на наш погляд*, також віднести:

6. Інтереси: а) власників, б) колективу, в) менеджерів, г) споживачів, д) конкурентів, е) стейкхолдерів, є) влади, ж) громадськості.
7. Обов'язкові внутрішні правила дій всього колективу (часто неписані, сформовані упродовж років):

а) *принципи підприємства* – довготривалі, незмінні, об'єктивні залежності і вимоги: до продукції і ринку, до управління (прийняття рішень, контроль за їх виконанням, мотивація, оцінка досягнень тощо), до співробітників (творче мислення, самостійність, мотиви, відповідальність, оцінка і т. д.), до зовнішнього середовища (до споживачів, конкурентів, постачальників, стейкхолдерів, місцевої влади, держави);

б) *етика підприємства* – мораль ділових відносин на основі совісті бізнесмена, дотримання таких етичних цінностей, як чесність у стосунках з усіма учасниками ринку, повага до них,

дотримання слова, довіра тощо. Принципи і етика – фундаментальні джерела місії;

в) основні *ціннісні орієнтації* – внутрішнє спонукання, внутрішня мотивація діяльності членів колективу: теоретична (істина, знання, раціональне мислення); економічна (прибутковість, корисність, практичність); політична (влада, визнання, інтереси); соціальна (безконфліктність); естетична (гармонія); релігійна та ін.;

г) *культура підприємства* – сукупність типових для підприємства принципів, цінностей, етичних норм, ідей, які формують його імідж (репутацію, марку). Культура проявляється: в поведінці підприємства (єдиних принципах поведінки всіх працівників), в комунікаціях підприємства (стилі і способах передачі інформації тощо), в засобах наочного представлення (фірмовий знак, оформлення, дизайн продукції, тара тощо).

Значення місії

Місія має суттєве значення. Вона, зокрема, є *базою*:

- для розробки і узгодження цілей;
- для розробки всієї системи планів на підприємстві;
- для об'єднання дій персоналу в обраному напрямку;
- для відносин із зовнішніми учасниками ринку.

4.2 Цілі підприємства, їх класифікація та ранжування

Цілі підприємства – це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах.

Значення цілей

Значення цілей дуже важливе. За свідченням Ансоффа, в США 98 % усіх невдач в бізнесі пов'язані з відсутністю у бізнесменів зрозумілих, чітких цілей. Враховуючи разючу нестабільність зовнішнього середовища українських підприємств, відсутність у їх керівників навичок стратегічного мислення, слід пам'ятати і про величезну мобілізуючу роль цілей.

Функції цілей

Важливість цілей визначається *функціями*, які вони виконують:

- визначення критеріїв для прийняття рішень;
- ініціативи або мотиву дій персоналу;
- інструменту управління (вимоги до дій персоналу, визначення напрямків розвитку підприємства);
- координації (забезпечення безконфліктності осіб, які приймають рішення, узгодження дій підрозділів);
- контролю (порівняння оперативних показників стану підприємства з цільовими).

Цілі конкретизують місію, виступають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу. І, навпаки, місія є інтеграційним декларативним виразником цілей.

Різниця між ними в наступному (табл. 4. 1).

Таблиця 4. 1.

Різниця між місією і цілями підприємства

Критерії	Місія	Цілі
Часовий критерій	Орієнтована на майбутнє, але не має часових визначень і не залежить від поточного стану	Завжди передбачають строки виконання (досягнення)
Спрямування інформації	Спрямована на зовнішнє середовище підпр., на споживачів, на суспільство, на регіон, на їх інтереси, цінності, очікування і пріоритети, на задоволення попиту	Частіше мають внутрішню орієнтацію і спрямовані на покращення використання ресурсів і резервів
Особливості формулювання	Висвітлює образ підприємства, його марку, стиль	Частіше мають конкретне вираження (відображають бажані результати)
Вимірюваність	Переважають якісні характеристики і відносний масштаб вираження	Здебільшого їх можна виміряти, вони однозначні і багатозначні

Оскільки цілей у підприємства багато, до того ж вони різноманітні, виникає необхідність їх *класифікувати* (табл. 4. 2)

Таблиця 4. 2

Класифікація цілей підприємства

Ознаки класифікації	Групи цілей
За змістом (за предметом, сферами діяльності підпр.)	а) економічні; б) соціальні; в) виробничі; г) організаційні; д) технологічні; е) політичні; є) наукові; ж) естетичні; з) психологічні; к) екологічні.
За спрямуванням на середовище	а) зовнішні; б) внутрішні.
За розміром	а) максимальні; б) мінімальні.
За горизонтом планування (часом)	а) довгострокові (стратегічні); б) середньострокові (тактичні); в) короткострокові (оперативні).
За сферою дії	а) глобальні; б) регіональні; в) вищі; г) проміжні; д) національні; е) локальні.
За ієрархією	а) цілі підприємства; в) цілі структурних підрозділів і функціональних служб.
За сумісністю	а) сумісні, взаємодоповнюючі; б) незалежні одна від одної; в) конкурентні.
За вимірюваністю	а) переважно кількісні; б) якісні.
За відношенням до бізнесу	а) комерційні; б) некомерційні (суспільні).
За персоналізацією	а) індивідуальні (особисті); б) групові.
За характером діяльності	а) цілі функціонування; б) цілі розвитку.
За стадіями життєвого циклу	а) цілі створення; б) цілі розвитку; в) цілі згорання.

**

Крім місії і цілей є ще одне поняття, яке характеризує кінцевий стан підприємства, виступає могутнім мобілізуючим началом всього колективу – мета підприємства.

Мета – це група найважливіших цілей, які найбільш адекватно відображають бажаний майбутній стан підприємства, досягненню якого підпорядковані всі інші цілі.

**

Цілі встановлюються в усіх *сферах діяльності* підприємства: щодо позиції на ринку, обсягів виробництва і асортименту, доходів і рентабельності, фінансів, інновацій, постачальників, клієнтів, стейкхолдерів, збуту, виробничих і трудових ресурсів, менеджменту, маркетингу, організації виробництва і оплати праці, соціальної сфери тощо.

Приклади формулювання цілей:

- досягти лідируючого становища в галузі шляхом збільшення частки ринку до ___% (така ціль може бути метою);
- забезпечити випуск наступних товарів ___ в наступних обсягах ___;
- досягти таких показників якості ___;
- скоротити нормативні строки обслуговування клієнтів на ___ днів;
- вийти на такі нові ринки ___ до наступних дат ___;
- знизити витрати на одиницю продукції на ___;
- освоїти такі нові види товарів і послуг ___;
- джерела, об'єкти і обсяги інвестування наступні ___;
- напрямки і обсяги інновацій ___;
- динаміка грошових нахходжень ___ і прибутковості ___;
- домогтися таких фінансових коефіцієнтів ___;
- змінити мережу збуту продукції наступним чином ___;
- освоїти наступні технології ___ в таких обсягах ___;
- перейти до наступної організаційної системи управління ___;
- змінити систему оплати праці таким чином ___;
- поновити статутний фонд на ___ за рахунок ___;
- збудувати наступні об'єкти ___, придбати таку техніку ___.

Вимоги до формування цілей

Цілі мають бути:

- 1) науковообґрунтованими;
- 2) конкретними (конкретних цифрах і фактах);
- 3) реальними, досяжними (нереальні призводять до демотивації виконавців);
- 4) такими, що не суперечать законам країни, підзаконним актам та іншим офіційним регулятивним документам;

- 5) зрозумілими для виконавців (в такому разі вони будуть виявляти ініціативу);
- 6) вимірюваними (щоб можна було оцінити виконання);
- 7) гнучкими (коригуватись залежно від змін середовища);
- 8) адекватними зовнішньому і внутрішньому середовищу;
- 9) сумісними, взаємно погодженими (щоб не суперечили одна одній, крім цього, щоб місія дозволяла визначити довгострокові, а з неї – короткострокові цілі);
- 10) коректними (щоб були сформульовані економічно грамотно, відповідали дійсності);
- 11) прийнятними (бажано, щоб максимально влаштовували всіх: і об'єктів, і суб'єктів впливу);
- 12) деталізованими за структурними підрозділами і функціональними службами підприємства;
- 13) однозначними для сприйняття, чіткими.

Цілі формуються, змінюються і досягаються в певній послідовності, за наступними етапами (фазами):

Етапи процесу формування, змін і досягнення цілей

1. Аналіз тенденцій середовища і пошук цілей.
2. Вибір і визначення цілей для підприємства, аналіз можливостей їх реалізації і відповідності іншим вимогам.
3. Побудова ієрархії цілей (дерева цілей).
4. Перегляд і уточнення цілей в процесі реалізації стратегії:
 - а) коригування відповідно до змін середовища (тобто ситуаційний характер цілей);
 - б) спосіб перегляду цілей: на базі довгострокових формуються короткострокові; при досягненні короткострокових коригуються або переглядаються довгострокові з урахуванням змін середовища. Внаслідок цього початкові довгострокові цілі здебільшого повністю не реалізуються, оскільки регулярно змінюються під час виконання короткотермінових, та змін середовища.

**

З метою узгодження цілей, доведення до виконавців на різних рівнях, забезпечення виконання, особливу увагу слід приділити такому важливому етапові їх формування, як ***побудова ієрархії (дерева) цілей***.

Ієрархія цілей означає конкретизацію цілей більш високого рівня в цілях нижчого рівня та доведення їх до кожного виконавця, тобто йдеться про ранжування, декомпозицію цілей.

Співвідношення цілей різних рівнів в ієрархії таке: а) цілі вищого рівня завжди більш широкі з більшим часовим інтервалом для досягнення; б) цілі нижчого рівня є засобом досягнення цілей вищого рівня. Загалом, якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожний підрозділ, досягаючи своїх цілей, робить внесок у досягнення цілей підприємства в цілому.

Ієрархія, ранжування проводяться за допомогою **декомпозиції цілей**, що вимагає побудови «дерева цілей».

Побудова дерева цілей

«Дерево цілей» – це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, яке показує розподіл місії і мети на цілі, підцілі, завдання та окремі дії.

Схема побудови «дерева цілей» підприємства показана на рисунку 4. 1.

Вимоги до побудови «дерева цілей» наступні:

а) на кожному рівні сукупність цілей, підцілей, завдань повинна відповідати обсягам і вкладатися в строки виконання цілей вищого рівня;

б) цілі, що знаходяться на різних рівнях «дерева цілей» не повинні бути суперечливими;

в) до декомпозиції місії і мети на всіх рівнях повинен бути один методологічний підхід;

г) цілі усіх рівнів мають бути виражені в конкретних обсягах, строках з визначенням конкретних виконавців (відповідальних).

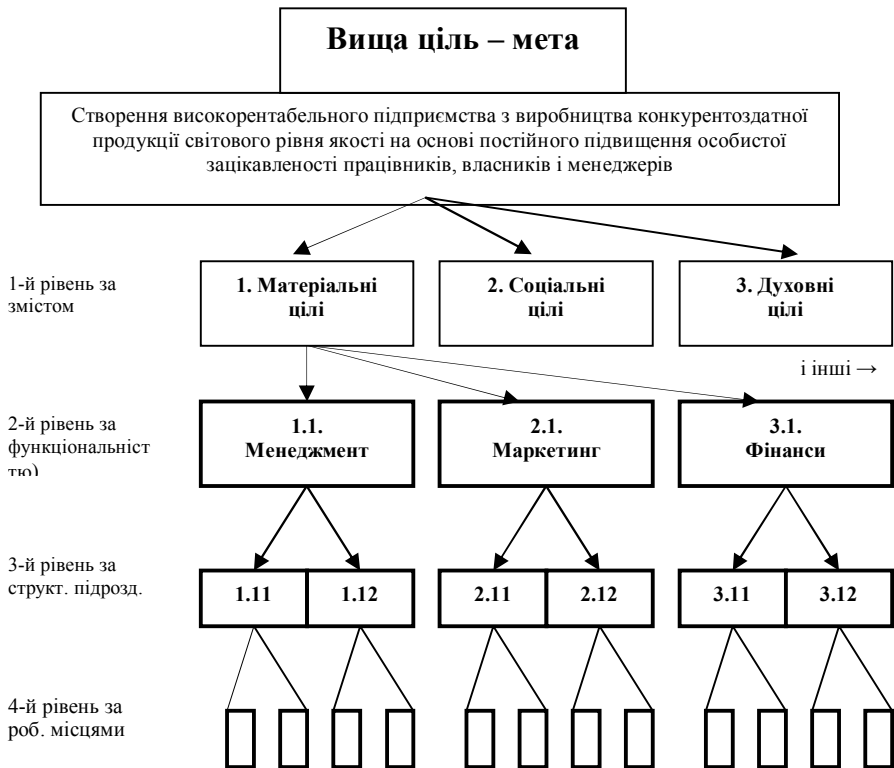


Рис. 4. 1. Дерево цілей підприємства

Однією з найважливіших вимог до побудови «дерева цілей», що забезпечує найвищу результативність їх досягнення, є забезпечення **узгодженості**, зв'язку між цілями різного порядку. При цьому слід враховувати наявність двох видів зв'язків між цілями – горизонтальних і вертикальних. Схему зв'язків і узгодженості цілей показано на рис. 4. 2.

Дерево цілей можна побудувати і за методом забезпечення необхідних умов для досягнення мети. Спочатку, як і на попередній схемі, подається головна мета. Нижче – цілі першого рівня або головні умови досягнення мети: економічні, матеріально-технічні, організаційні, соціальні тощо. Ще нижче йдуть цілі другого рівня або заходи (роботи) із забезпечення умов, зазначених на першому рівні. Далі подаються цілі-заходи третього рівня, які створюють сприятливі умови для виконання цілей другого рівня і т. д.

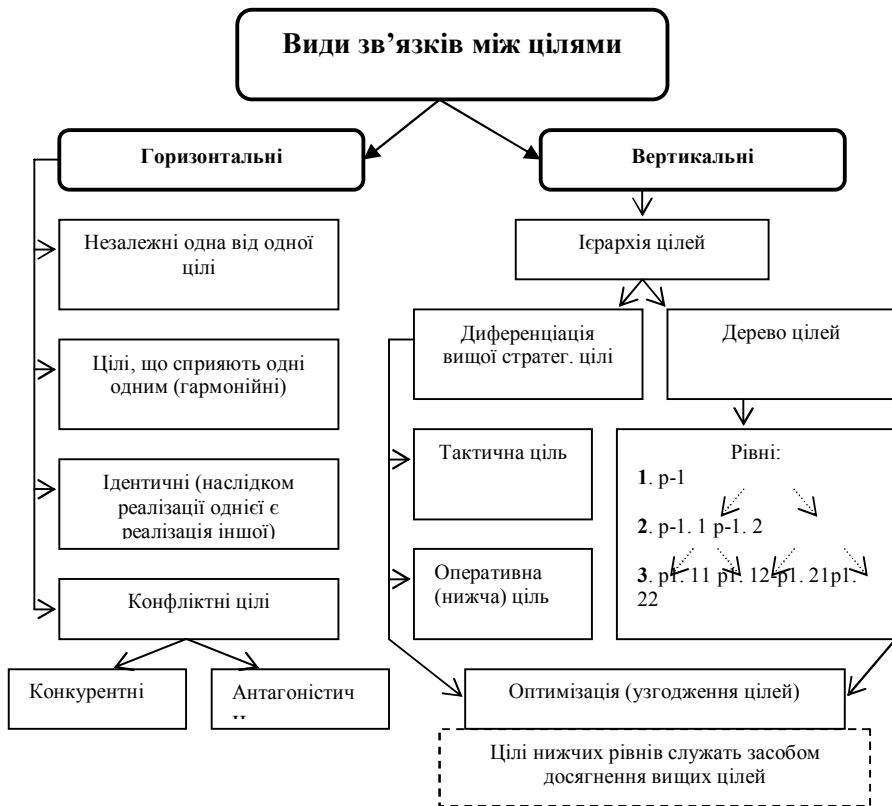


Рис. 4. 2. Схема зв'язків і узгодженості цілей

Цілі підприємства не бувають незмінними. Зміна середовища, неточна його оцінка при формуванні цілей, порушення вимог їх формування, виявлене практикою невірне поставлення окремих цілей, закладений при формуванні або породжений зміною середовища конфлікт цілей – все це вимагає постійного **перегляду цілей**, розв'язання їх конфлікту. При цьому слід підкреслити, що перегляду й уточненню підлягають не всі цілі відразу. Частковий же перегляд і уточнення називають коригуванням цілей.

Приблизна схема узгодження і коригування цілей та розв'язання протиріч між ними зображена на рис. 4. 3.

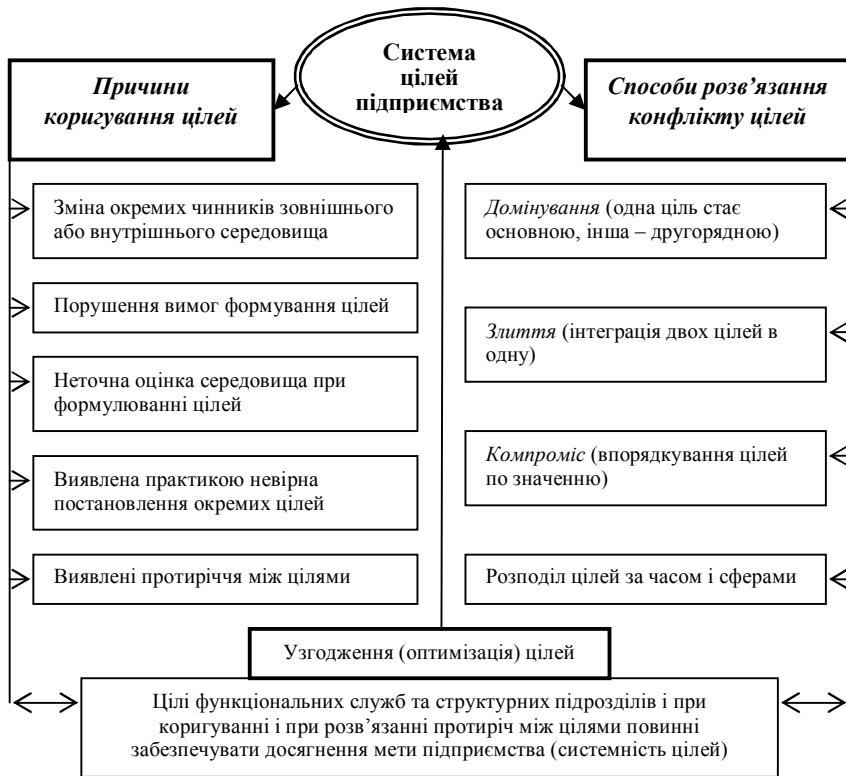


Рис. 4. 3. Примірна схема коригування, узгодження та розв'язання конфлікту цілей

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

тема 4

1. Основні поняття

Місія підприємства. Цілі підприємства. Мета підприємства. Ієрархія цілей. Дерево цілей. Декомпозиція цілей. Коригування цілей.

2. Контрольні запитання

1. Який зміст поняття «місії підприємства»? У чому полягають значення, необхідність і принципи формування місії підприємства?
2. Що може включатися у зміст місії підприємства?
3. Які чинники впливають на формування місії підприємства?
4. Що таке цілі підприємства? Охарактеризуйте їх. Розкрийте їх функції та різницю між цілями і місією фірми.
5. Як класифікуються цілі підприємства?
6. Розкрийте зміст поняття «мета підприємства».
7. Які існують вимоги до формування цілей? Наведіть приклади їх формулювання.
8. Які етапи процесу формування цілей, їх змін і досягнення Ви знаєте?
9. У чому полягає суть поняття «ієрархія цілей і дерево цілей».
10. Які види зв'язків існують між цілями? Охарактеризуйте причини їх коригування, способи розв'язання протиріч між цілями.

3. Тести

4. 01. *Місія підприємства стосується насамперед:*
 - 1) зовнішнього середовища;
 - 2) внутрішнього середовища;
 - 3) конкурентів і постачальників;
 - 4) персоналу підприємства?
4. 02. *Яке з названих чисел не відображає місію підприємства:*
 - 1) «Людам – дешево взуття»;
 - 2) «Смакує по-домашньому»;
 - 3) «Найвищий прибуток – запорука успіху»;
 - 4) Висока якість – наш девіз» ?
4. 03. *У чому полягає найвище призначення місії підприємства:*
 - 1) бути базою для відносин з партнерами;
 - 2) служити базою для розробки взаємно погоджених цілей і всіх планів підприємства;
 - 3) служити чинником, об'єднуючим дії персоналу;
 - 4) чи всі відповіді правильні?

4. 04. *Що найповніше характеризує цілі підприємства:*
- 1) майбутній бажаний стан підприємства;
 - 2) орієнтир поведінки всіх працівників;
 - 3) конкретний бажаний стан всіх сфер діяльності;
 - 4) чи всі характеристики комплексно?
4. 05. *У чому полягає різниця між місією і цілями підприємства:*
- 1) в конкретності строків виконання і спрямованості інформації на зовнішнє чи внутрішнє середовище;
 - 2) в конкретності визначень і вимірності за кількісними або якісними параметрами;
 - 3) чи обидві відповіді правильні;
 - 4) чи обидві відповіді неправильні?
4. 06. *У яких сферах не визначаються цілі підприємства:*
- 1) в сфері податків;
 - 2) в сфері доходів і позиції на ринку;
 - 3) в сфері менеджменту;
 - 4) в соціальній сфері?
4. 07. *Яку з названих функцій не можуть виконувати цілі:*
- 1) критерію для прийняття рішень;
 - 2) рекламування товару;
 - 3) контролю;
 - 4) координуючу і мотивуючу?
4. 08. *Побудова ієрархії цілей означає:*
- 1) формування «дерева цілей», ранжування;
 - 2) етап процесу формування цілей;
 - 3) конкретне вираження цілей вищого рівня в цілях нижчого;
 - 4) чи всі відповіді правильні.
4. 09. *На якому рівні на «дереві цілей» знаходяться цілі функціональних підрозділів:*
- 1) першому;
 - 2) другому;
 - 3) третьому;
 - 4) чи четвертому?
4. 10. *Які види зв'язків існують між конфліктними цілями та іншими цілями підприємства:*
- 1) горизонтальні;
 - 2) вертикальні;
 - 3) оперативні;
 - 4) тактичні?
4. 11. *Чим викликана необхідність розробки місії підприємства:*
- 1) потребою формування іміджу;
 - 2) потребою об'єднання і координації дій персоналу;
 - 3) наявністю виробничо-комерційної таємниці;
 - 4) чи всі відповіді сукупно найбільш повно відображають необхідність розробки місії?

4. 12. Чому не може служити місією підприємства його висока прибутковість?
- 1) тому що прибуток – це функція попиту;
 - 2) основне джерело прибутку знаходиться у зовнішньому середовищі;
 - 3) прибуток споживача не цікавить;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
4. 13. Чи може місія включати основні цілі підприємства?
- 1) так;
 - 2) ні;
 - 3) так, але сформульовані з якісними характеристиками;
 - 4) так, але лише найважливіші.
4. 14. Цілі підприємства, порівняно з його місією, повинні:
- 1) конкретно виражати бажані результати і строки;
 - 2) бути кількісно вимірюваними;
 - 3) бути спрямованими на покращення використання ресурсів;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
4. 15. Мета підприємства – це:
- 1) найважливіші цілі, у яких найбільш точно відображено бажаний стан підприємства;
 - 2) місія і цілі підприємства у їх єдності;
 - 3) кінцевий стан підприємства;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
4. 16. Початкові довгострокові цілі підприємства, як правило:
- 1) досягаються;
 - 2) не досягаються;
 - 3) досягаються за сприятливих умов;
 - 4) чи правильні відповіді – 1 і 3?
4. 17. Ієрархія цілей – це:
- 1) їх ранжування;
 - 2) конкретне відображення цілей вищого рівня в цілях нижчого;
 - 3) побудова «дерева цілей»;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
4. 18. Під коригуванням цілей підприємства розуміють:
- 1) їх частковий перегляд і уточнення;
 - 2) усунення протиріч між цілями;
 - 3) перегляд всіх цілей у зв'язку з раптовою зміною середовища підприємства;
 - 4) чи уточнення цілей у новій ситуації?

4. 19. *Способи розв'язання протиріч між цілями:*
- 1) злиття або домінування;
 - 2) компроміс або реалізація їх у різний час і в різних сферах;
 - 3) чи обидві відповіді правильні;
 - 4) чи правильна відповідь 2?
4. 20. *Що не відноситься до горизонтальних зв'язків між цілями:*
- 1) декомпозиція цілей;
 - 2) індиферентні цілі;
 - 3) гармонійні або ідентичні цілі;
 - 4) чи конфліктні цілі?

4. Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати одним – двома словами на кожне)

1. На якому рівні «дерева цілей» визначаються завдання для функціональних служб підприємства?
2. Який ще принцип формування місії Ви знаєте, крім переважно зовнішньої спрямованості?
3. Як ще називають ранжовані цілі?
4. Які насамперед орієнтири діяльності підприємства відображає місія: зовнішні чи внутрішні?
5. Який зв'язок існує між цілями підприємства і закладеною в них інформацією?
6. За якою ознакою цілі поділяються на цілі підприємства, структурних підрозділів і функціональних служб?
7. До яких цілей за горизонтальними зв'язками відносяться конкурентні цілі?
8. Чим для розробки місії є культура підприємства?
9. Як цілі підприємства пов'язані з узгодженням дій підрозділів?
10. Чи можна вважати місією підприємства отримання максимального прибутку в перспективі?
11. Який зв'язок існує між відносним масштабом вираження бажаних результатів, місією і цілями підприємства? В чому це виражається?
12. Що не має часових визначень: місія чи цілі?
13. Чи можна включати в зміст місії характеристику інновацій?
14. Чи можна сформулювати ціль підприємства наступним чином: «Збільшення долі ринку підприємства»?
15. Як називається спосіб розв'язання конфлікту цілей, коли одну із конфліктних цілей роблять основною, а іншу їй підпорядковують?
16. Чи правда, що довгострокові цілі повністю ніколи не виконуються?
17. Які порівняно з місією напрямки діяльності підприємства виражають цілі?
18. Чим для розробки місії є ціннісні орієнтації підприємства?

19. Чи потрібно включати у формулювання місії підприємства найбільш суттєві цифрові показники?
20. Сукупність чого (типового для підприємства) становить переважно культуру підприємства?
21. Чи правда, що цілі мають переважно конкретне вираження бажаних результатів?
22. Якими повинні бути цілі, щоб максимально влаштувати всіх?
23. У якій сфері діяльності, крім названих (позиція на ринку, клієнти, менеджмент, доходи, соціальна сфера), встановлюють цілі підприємства?
24. Для розв'язання протиріч між цілями їх розмежовують за сферами. За чим ще?
25. За якою ознакою цілі поділяються на виробничі, соціальні, економічні?
26. Що є найважливішим при визначенні місії: попит чи прибуток?
27. Під впливом кого чи чого принципи підприємства формулюються неконкретно?
28. До якого виду зв'язків між цілями відноситься ієрархія цілей?
29. Які цілі не призводять до демотивації колективу?
30. Що повинно задовольняти підприємство, щоб бути з прибутком?
31. Яка роль цілей нижчого рівня для досягнення цілей вищого рівня є?
32. Яку функцію, крім названих (контролю, критерію для прийняття рішень, мотивації, інструменту управління), виконують цілі?
33. На кого завжди зорієнтована місія підприємства?
34. Що ще, крім визначення кола клієнтів, слід визначити підприємству при формулюванні місії?
35. Якими повинні бути цілі, щоб постійно відповідати змінам середовища?
36. До якого виду зв'язків між цілями відносяться конфліктні цілі?
37. У чому полягає залежність дій колективу від філософії підприємства?
38. До якого виду ціннісних орієнтацій відноситься відсутність конфліктів на підприємстві?
39. Чим для розробки місії є ресурси підприємства?
40. Коли цілі стають ситуаційними? Внаслідок чого?
41. Якщо кажуть, що місія – це база для розробки всіх планів на підприємстві, то що цим підкреслюють?
42. Скільки рівнів має «дерево цілей» підприємства?
43. Чи може проявлятися культура підприємства серед іншого і через фірмовий знак?
44. Який зв'язок існує між розробкою місії та інтересами колективу?
45. Як називають ділові відносини, на яких позначається совість підприємців?
46. Що є базою для об'єднаних дій персоналу в обраному напрямку?
47. Як майбутній стан підприємства відображається в його цілях?
48. Який зв'язок існує між місією підприємства і визначенням його цілей?

5. Вправи

Вправа № 4. 01

Класифікуйте на таблиці (приблизно) цілі вибраного Вами підприємства. Графи таблиці наступні: 1. Види класифікації цілей підприємства (за змістом, за спрямованістю, за вимірюваністю тощо). 2. Групи цілей (за змістом – економічні, організаційні та ін.; за спрямованістю – зовнішні, внутрішні та ін.). 3. Формулювання конкретної мети (приблизно 1-2 цілі вибраного Вами підприємства на базі кожної з груп).

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Класифікація цілей підприємства.
2. Приклади формулювання цілей підприємства.
3. Види зв'язків між цілями.
4. Способи розв'язання протиріч між цілями.

7. Теми рефератів

1. Роль місії у формуванні стратегії і діяльності підприємства.
2. Роль цін у формуванні стратегії і діяльності підприємства.

8. Рекомендована література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: Питер. – 1999. – С. 69 – 121.
2. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001. – С. 76 – 89.
3. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: «Издательство ПРИОР». – 2001. – С. 41 – 46.
4. Немцов В. Д., Довгань Л. С. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: 2002. С. 456 – 461.
5. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. С. 50 – 54.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – Тернопіль: «ТАЙП». – 2003. – С. 61 – 70.

Тема 5

КОРПОРАТИВНА (ЗАГАЛЬНА) СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

5. 1. *Поняття про корпоративну стратегію підприємства*
5. 2. *Поняття про стратегічний аналіз і його методи*
5. 3. *Портфельна стратегія і портфельний аналіз*
5. 4. *Ефект синергізму і його використання в портфельному аналізі*

5. 1. Поняття про корпоративну стратегію підприємства

Корпоративна або загальна стратегія підприємства визначає загальний *напрямок* його діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання:

- а) сформуванати (вибрати) власне головний напрямок діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ);
- б) визначити (встановити) конкретну роль кожної СОБ і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;
- в) визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СОБ та іншими підрозділами.

В *мультибізнесових* підприємствах корпоративну (загальну) стратегію називають ще портфельною (див. 1. 3). Корпоративна (загальна) стратегія тісно пов'язана з конкурентною (бізнесовою, діловою), яку визначає, а остання забезпечує реалізацію першої.

В *однобізнесових* підприємствах ці два види стратегії об'єднуються – корпоративна є одночасно і конкурентною (або навпаки).

Базові корпоративні стратегії

Корпоративна стратегія в однобізнесовому підприємстві (як і стратегія кожної СОБ у мультибізнесовому) визначає або обирає один із наступних типів *базових стратегій*:

- стратегію зростання (розвитку);
- стратегію стабілізації (обмеженого зростання);
- стратегію виживання (скорочення);
- стратегію, побудовану на комбінаціях перерахованих стратегій (на мультибізнесовому підприємстві).

Стратегія зростання (розвитку) обирається базовою корпоративною стратегією в тому разі, коли підприємство або його стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

Така стратегія є найбільш ефективною в галузях, що динамічно розвиваються (із швидкозмінною технологією), коли продукція підприємства або СОБ знаходяться на стадіях виходу на ринок або розвитку у життєвому циклі товару.

Способи здійснення стратегії зростання:

- поглинання конкуруючих (і не тільки) фірм через придбання контрольного пакету акцій;
- злиття – об'єднання на приблизно рівних засадах в одне підприємство;
- створення спільного підприємства (СП) – об'єднання частини капіталів підприємств з метою реалізації спільного взаємовигідного проекту.

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж і отримуваних прибутків, з метою підтримки існуючого стану речей упродовж якомога довшого періоду.

Дану стратегію як базову корпоративну застосовують підприємства, з галузей зі стабільною технологією, які випускають товари на стадії зрілості ЖЦТ, коли власники та менеджери загалом задоволені станом свого підприємства. Обмежене зростання викликає лише інфляція.

**

Стратегія виживання (скорочення) використовується за умов економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або на стадії насичення товарами і спаду ЖЦТ і полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації.

До цієї стратегії вдаються, коли фінансово-економічні показники діяльності підприємства набувають стійкої тенденції до погіршення, коли саме існування підприємства (СОБ) перебуває під загрозою з різних причин.

Способами реалізації стратегії виживання (скорочення) є застосування наступних стратегій нижчого рівня:

- **стратегії розвороту** – коли підприємство (СОБ) працює неефективно, але ще не досягло критичної точки, коли ще не все втрачено. Полягає така стратегія у відмові від виробництва нерентабельних товарів, скороченні надлишкової робочої сили, відмові від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій) тощо;
- **стратегія відокремлення** – коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються – продають;
- **стратегія ліквідації** – коли підприємство чи СОБ досягли критичної точки – банкрутства – їх ліквідують, а активи продають.

**

Стратегічні альтернативи

Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ в межах кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення.

У процесі формування корпоративної стратегії за її трьома базовими типами, викристалізуються різні варіанти стратегічного розвитку підприємства чи СОБ. Ці варіанти називають стратегічними альтернативами, з яких і вибирається майбутня стратегія (табл. 5. 1).

Таблиця 5. 1.

Стратегічні альтернативи

Базові стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Зростання (розвитку)	1.1. Інтенсифікація 1.2. Диверсифікація 1.3. Інтеграція 1.4. Техніко-технологічний розвиток
2. Стабілізації (обмеженого росту)	2. 1. Економія витрат, збирання «врожаю» 2. 2. Постійна адаптація до зовнішнього середовища 2. 3. Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу
3. Вживання (скорочення)	3. 1. Організаційна санація 3. 2. Економічна і фінансова санація 3. 3. Маркетингова санація 3. 4. Соціальна санація 3. 5. Ліквідація бізнесу

Слід зауважити, що відповідність стратегічних альтернатив базовій стратегії не може бути незмінною: вони можуть «перехресчуватись». І однак кожна із базових корпоративних стратегій має безліч альтернативних варіантів реалізації. В свою чергу, стратегічні альтернативи реалізуються через набір заходів, при цьому слід враховувати, що по кожному із заходів і в цілому щодо кожного напрямку доцільно визначати затрати (обсяги інвестування) і очікуваний економічний ефект.

**

Стратегічні альтернативи за *стратегією зростання* можуть передбачати наступне (рис. 5. 1).

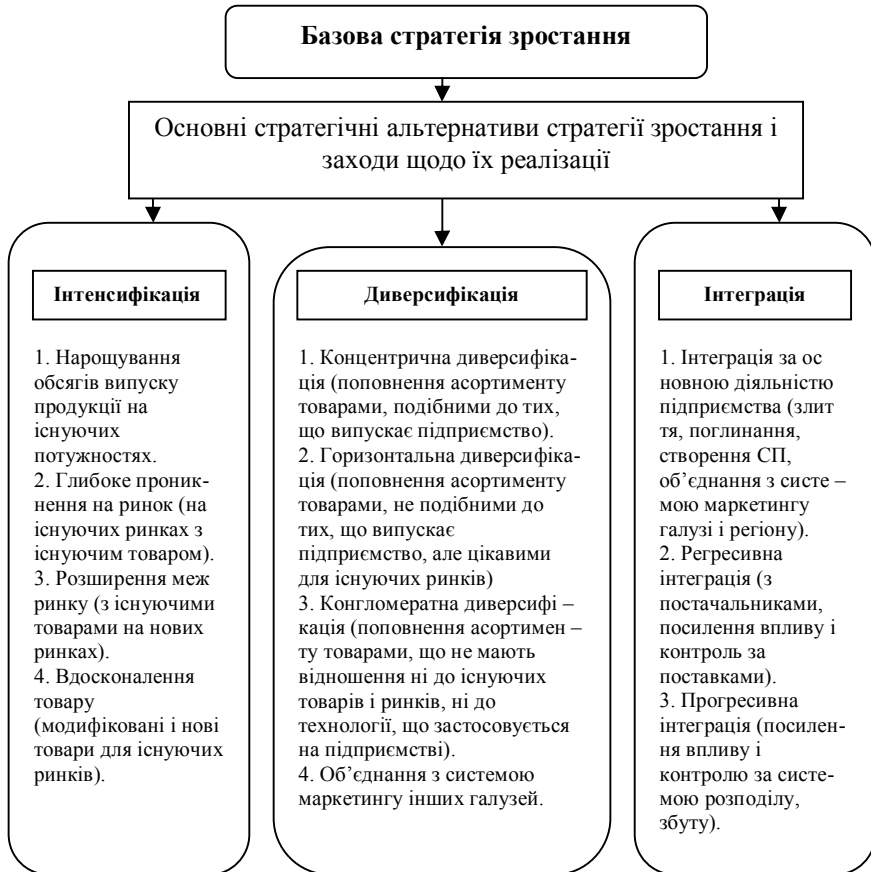


Рис. 5. 1. Заходи щодо реалізації стратегічних альтернатив, що входять до стратегії зростання

Стратегічна альтернатива «інтенсифікація» передбачає реалізацію системи заходів щодо розширення виробництва і підвищення його ефективності шляхом кращого використання наявних ресурсів, а не шляхом їх додаткового залучення, що властиве для екстенсивного шляху розвитку.

Диверсифікація передбачає вихід діяльності підприємства за межі існуючого основного бізнесу (нові товари і нові рини), а також розширення асортименту товару за рахунок освоєння його нових модифікацій.

Стратегічна альтернатива «інтеграція» передбачає розширення діяльності підприємства у напрямку постачальників, конкурентів, різних посередників, продавців тощо, шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу. Відповідно інтеграційні стратегії можуть бути наступних видів:

- «інтеграція назад» полягає у посиленні контролю за входженняними каналами (забезпечення ресурсами);
- «інтеграція вперед» передбачає посилення контролю над вихідними ми каналами (збут товару);
- «інтеграція по горизонталі» дозволяє здійснювати контроль над конкурентами.

Стратегічна альтернатива «техніко-технологічний розвиток» є обов'язковою умовою реалізації стратегії зростання і передбачає інноваційну діяльність у розробці і впровадженні нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

**

Найбільш поширені альтернативи базової корпоративної *стратегії стабілізації* передбачають наступне.

Стратегічна альтернатива «економія витрат» включає аналіз поточних витрат виробництва та експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження, а також запровадження системи управління затратами та інших заходів, результатом яких має стати здобуття цінових переваг на ринку, тобто зміцнення конкурентоздатності підприємства. «Збирання врожаю» означає зведення до мінімуму або відмову від інвестування даного бізнесу і отримання результатів від колишніх капіталовкладень.

Постійна адаптація до зовнішнього середовища, як стратегічна альтернатива, передбачає пристосування до постійних змін зовнішнього середовища; дії, спрямовані на максимальне та ефективне використання його можливостей і усунення загроз, з метою недопущення порушень стабільності підприємства упродовж якомога тривалішого періоду.

Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу як стратегічна альтернатива спрямоване на підтримання іміджу підприємства, збереження його домінуючих позицій на ринку, а також на зниження соціальної напруги у його внутрішньому середовищі. При реалізації стратегії обмеженого зростання така альтернатива є важливою з погляду на майбутнє зростання.

Альтернативи базової корпоративної *стратегії виживання* (скорочення) означають наступне.

Організаційна санація передбачає:

- вдосконалення організаційної структури управління підприємством, оптимізацію чисельності персоналу і скорочення витрат на управління;
- зміну організаційно-правової форми підприємства;
- участь підприємства у різноманітних об'єднаннях і т. д.

Економічна і фінансова санація передбачає:

- продаж зайвого майна, насамперед «неліквідів», залежалих запасів;
- нормалізацію дебіторської і кредиторської заборгованості;
- інші заходи щодо відновлення власних оборотних засобів і підвищення ефективності їх використання.

Маркетингова санація передбачає:

- проведення досліджень ринку з метою збільшення частки продаж на існуючих ринках, пошук нових «ніш», нових ринків збуту;
- реорганізацію служби маркетингу і активізацію її діяльності, вироблення маркетингової стратегії і плану першочергових дій, пов'язаних з виживанням підприємства в існуючих важких умовах і відновлення його належної виробничо-фінансової діяльності.

Соціальна санація передбачає:

- передачу соціально-комунальної сфери на баланс муніципальних органів влади;
- комерціалізацію соціально-комунальної сфери;
- заходи з соціального захисту персоналу підприємства.

Стратегічна альтернатива «ліквідація бізнесу» або його скорочення означають певне скорочення бізнесу у важких умовах виживання з метою його відновлення і примноження у перспективі або ж скорочення бізнесу внаслідок банкрутства, зі спрямуванням виручених від реалізації активів засобів на підтримання і зміцнення бізнесу, що залишився.

На основі базової корпоративної стратегії і вибраних її альтернатив розробляються конкурентні (бізнесові) та функціональні стратегії.

5. 2. Поняття про стратегічний аналіз і його методи

Стратегічний аналіз означає перетворення бази даних, отриманих в результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також місії і цілей у стратегічний план підприємства. Інакше кажучи, стратегічний аналіз – це формування стратегічного плану підприємства підприємства.

Стратегічний аналіз мультибізнесового підприємства називають **портфельним аналізом**.

Інструменти стратегічного аналізу (планування):

1. Формальні (стандартні) моделі. У вітчизняній економічній літературі під моделлю прийнято розуміти формалізоване в економіко-математичних термінах відображення економічних процесів і явищ. В ринковій же економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі. В цьому аспекті методи і моделі є до певної міри синонімами. До формальних моделей можна віднести *матричні методи*, що становлять окрему тему для вивчення.

2. Самостійний творчий аналіз (планування) з використанням відомих *традиційних методів* і прийомів економічного аналізу, серед яких:

А. Статистично-економічний метод. Прийоми: а) статистичне спостереження – для збору цифрових даних, вибіркового обстеження, анкетування тощо; б) прийоми економічного групування, порівняння, вирахування середніх і відносних величин, індексів тощо – для аналізу зібраного матеріалу, встановлення закономірностей, виявлення резервів, чинників, темпів змін, інтенсивності явищ.

Б. Розрахунково-конструктивний метод. Прийоми: а) виділення основної ланки; б) зважування; в) аналогії; г) евристичний; д) застосування нормативів – для виділення головних чинників і умов, створення системи заходів, моделей, концепцій, програм розвитку та інших проектів.

В. Абстрактно-логічний метод. Прийоми: а) індукції і дедукції; б) аналізу і синтезу; в) порівняння; г) системно-структурний; д) формалізації і моделювання; е) програмування і прогнозування – для розробки графічних та інших моделей, розширення визначень існуючих понять, створення системи роботи, концепцій і програм.

Г. Монографічний метод – для детального дослідження і опису окремого типового або передового підрозділу (об'єкту).

Д. Економіко-математичні методи, зокрема симплекс-метод – для оптимізації об'єкта дослідження і максимізації прибутку; кореляційно-дисперсний аналіз – для встановлення взаємозалежностей складових об'єкта, виявлення чинників і рівня їх впливу.

Для *стратегічного аналізу* найчастіше використовуються методи:

- розрахунково-аналітичні – балансовий, нормативний та ін.;
- графоаналітичні – екстраполяційні (трендові), сіткові, регресивно-аналітичні, методи кореляції, трендів та ін.;
- економіко-математичні – лінійного, нелінійного і динамічного програмування, теорії ігор та ін.;
- евристичні (побудовані на досвіді дослідників і експертів) – методи експертних оцінок, методи сценаріїв та ін.

3. Специфічні методи і моделі стратегічного аналізу, які широко використовуються за кордоном, наступні: а) метод розриву;

б) модель життєвого циклу товару (ЖЦТ); в) крива досвіду; г) модель «продукт-ринок», д) матричні методи портфельного аналізу (БКГ, «Мак-Кінсі», АДЛ) та ін. Більшість із них стануть предметом вивчення в даній і наступних темах.

Етапи стратегічного аналізу

Стратегічний аналіз проводиться, як правило, у *два етапи*:

1. Набір планових показників, що виражають ідею, місію і цілі підприємства та їх порівняння з реальними можливостями, які надає середовище, і *встановлення розриву* між ними.
2. Визначення *альтернативних варіантів* стратегічного плану (можливих варіантів розвитку).

І етап

Таким чином, **на першому етапі** стратегічного аналізу *визначають розрив* між стратегічними цілями підприємства і його можливостями, використовуючи, зокрема, один із специфічних методів аналізу – *метод розриву*.

Метод розриву

Аналіз розриву проводиться в наступній послідовності:

- Ранжуються за строками стратегічні цілі підприємства.
- За цими ж строками визначаються реальні можливості підприємства.
- Визначаються розриви між цілями і можливостями підприємства по кожному періоді.
- Розробляються певні заходи (програми і тактичні дії) щодо заповнення розривів на кожен дату.

Модель аналізу розривів можна зобразити наступним чином (рис. 5. 2.).

Метод розриву широко застосовується у зарубіжній практиці. Там його розуміють як організаційне подолання розриву між бажаною і прогнозованою дійсністю. Він з успіхом може застосовуватись і на вітчизняних підприємствах.

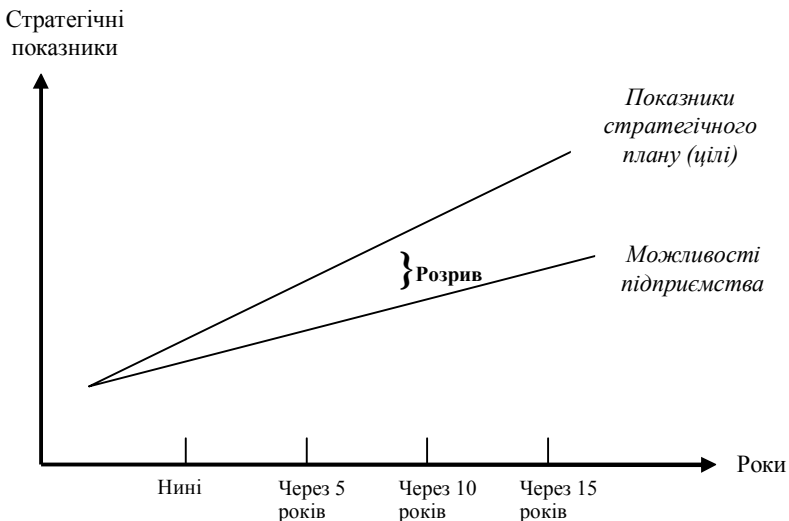


Рис. 5. 2. Графічна модель методу розриву

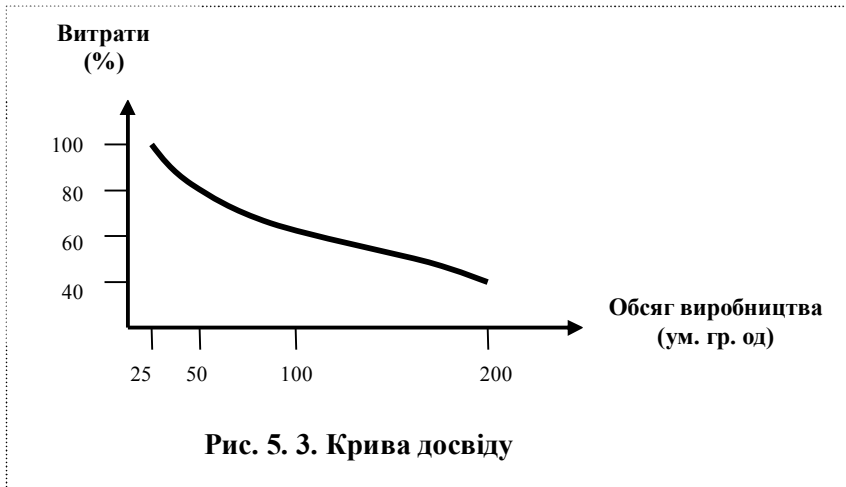
II етап

На другому етапі стратегічного аналізу формують *альтернативні варіанти* стратегічного плану (можливі варіанти розвитку), застосовуючи при цьому відомі (названі вище) специфічні методи стратегічного аналізу.

Крива досвіду (аналіз динаміки витрат)

Криву досвіду (рис. 5. 3.) запропонував у 1926 році американський військовослужбовець. Досліджуючи динаміку витрат і обсягів виробництва, він помітив наступну кореляційну залежність: *витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється.*

Крива досвіду демонструє залежність між обсягами виробництва і витратами на нього і засвідчує, що витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % щоразу, коли обсяг виробництва подвоюється (рис. 5. 3).



Зниження витрат при збільшенні обсягів виробництва зумовлюється дією наступних **чинників**:

- а) проявляється ефект економії на масштабах;
- б) з'являються переваги у технології (при розширенні виробництва);
- в) з'являються можливості для кращої організації виробництва.

Відповідно до кривої досвіду, **основним завданням** стратегії підприємства має стати постійне розширення власної долі ринку. Це означає відповідне зростання обсягів виробництва і, згідно з цією ж кривою, зниження собівартості продукції, а отже зростання прибутків. З другого боку, зниження собівартості дає можливість знижувати реалізаційну ціну і, отримавши таким чином цінову перевагу, далі розширювати долю ринку.

Недолік моделі полягає в тому, що при її застосуванні враховується лише одна із внутрішніх можливостей. При цьому не береться до уваги стан зовнішнього середовища. Це означає, що криву досвіду при стратегічному аналізі успішно можна застосовувати лише комплексно, з іншими моделями.

Модель життєвого циклу товару на ринку (аналіз динаміки ринку)

Дана модель (рис. 5. 4) теж враховує лише один чинник діяльності підприємства – уже зовнішній – динаміку ринку. В основу аналізу ринку покладено відому модель життєвого циклу товару (ЖЦТ), за аналогією з життєвим циклом біологічної істоти, тобто життєвий цикл товару на ринку поділяється на кілька фаз, кожній з яких відповідає певний рівень збуту, прибутку та інших маркетингових показників. У кожній фазі є свої специфічні проблеми в освоєнні ринку, які з успіхом можна розв'язати, застосовуючи відповідні стратегії (табл. 5. 2) (додаток Г).

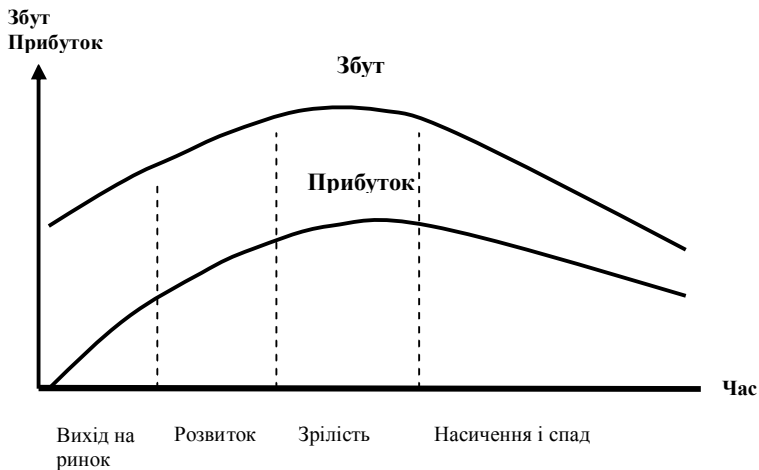


Рис. 5. 4. Модель життєвого циклу товару на ринку

Таблиця 5. 2.

Стратегії підприємства на різних фазах ЖЦТ на ринку

Фази ЖЦТ на ринку	Тенденції і обсяги:		Стратегії
	збуту	прибутку	
I фаза – зародження і вихід на ринок	Збут незначний	Немає або незначний	Стратегія, орієнтована на зростання (великі затрати)
II фаза – розвиток	Швидке збільшення	Швидке зростання	Стратегія швидкого зростання
III фаза – зрілість	Стабільний і великий	Стабільний і високий	Стратегія, орієнтована на стабільність
IV фаза – насичення і спад	Зниження збуту	Зниження прибутку	Стратегія скорочення

Отже, *мета моделі* життєвого циклу товару на ринку – визначити стратегію для кожної фази існування товару на ньому.

Залежно від типу товару можливі найрізноманітніші конфігурації їх життєвих циклів на ринку.

Концепція ЖЦТ переконує, що для успішної і стабільної діяльності підприємству слід мати кілька товарів, які б перебували у різних фазах життєвого циклу. І, прогножуючи фази, вибирати відповідні стратегії.

*

Моделі кривої досвіду і ЖЦТ є *найпростішими методами* стратегічного аналізу, оскільки дозволяють будувати стратегію з врахуванням дії лише одного із чинників діяльності підприємства.

Модель «продукт-ринок»

Модель запропонував А. Стейнер у 1975 р. Це по суті матриця, яка допомагає визначити ступінь ризику чи відповідно ймовірність успіху за певних поєднань дії уже двох факторів – ринку і продукту. Причому враховується стан ринків і товарів, які при цьому поділяють на існуючі, нові, але пов'язані з існуючими, і зовсім нові.

Модель «продукт-ринок» являє собою матрицю, за допомогою якої можна визначити ступінь ризику або, відповідно, ймовірність успіху за певних поєднань дії двох факторів – ринку і продукту (табл. 5. 3).

Таблиця 5. 3.

Матриця «продукт-ринок» (ймовірність успіху за різного поєднання товарів і ринків)

Ринок	Продукт (товар)					
	Існуючий		Новий, пов'язаний з існуючим		Зовсім новий	
	імовірність успіху	ризик	імовірність успіху	ризик	імовірність успіху	ризик
Існуючий	90 %	Низький	60 %	Серед-ній	30 %	Високий
Новий, пов'язаний існуючим	60 %	Середній	40 %	Висо-кий	20 %	Дуже високий
Зовсім новий	30 %	Високий	20 %	Дуже висок.	10 %	Вкрай високий

Модель **використовують** при виборі певного виду бізнесу залежно від ступеня ризику, який може собі дозволити підприємство. Може також застосовуватись при формуванні портфеля бізнесів, особливо при розподілі інвестицій між стратегічними одиницями бізнесу (СОБ).

5. 3. Портфельна стратегія і портфельний аналіз

Як вже було зазначено, корпоративну (загальну) стратегію підприємства називають ще **портфельною** у тому випадку, коли підприємство є **багатобізнесовим**, тобто включає певну сукупність стратегічних одиниць бізнесу.

А оскільки кожна СОБ має власні можливості майбутнього зростання і рентабельності, а їх вдале поєднання є запорукою успішної діяльності, то **головне завдання** корпоративної стратегії полягає в тому, щоб вказати, за якими (конкретно) напрямками і в яких стратегічних зонах господарювання (СЗГ) працюватиме кожна СОБ в майбутньому, як вони будуть пов'язані між собою, як між ними будуть розподілені чисті інвестиції і таке ін.

Портфельна стратегія – це корпоративна стратегія багатобізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких підприємство працюватиме в майбутньому, їх роль у реалізації корпоративної стратегії підприємства, ефективні способи зв'язку та розподілу ресурсів між ними.

За І. Ансоффом портфельна стратегія включає чотири компоненти:

I. Перший компонент – *географічний вектор зростання*, який визначає напрямки і масштаби майбутньої сфери діяльності підприємства:

а) вектор розвитку *ринку*, орієнтацію на його потреби (просування товарів на старі і нові ринки);

б) вектор розвитку *товару* (вдосконалення технології і просування нового товару поряд з існуючим);

в) *географію* ринку (регіони чи країни, де планується бізнес).

Якщо врахувати можливості вибору старих чи нових ринків, старих чи нових товарів і регіони чи країни можливого бізнесу, то зрозуміло, що потенційно у підприємства є *безліч комбінацій* і напрямків зміни стратегічного портфеля.

Приміром, І. Ансофф лише на комбінації різних видів ринків і товарів запропонував наступну *матрицю* можливих напрямків розвитку (стратегій) (рис. 5. 5):

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	<i>Проникнення на ринок</i>	<i>Розвиток товару</i>
Новий	<i>Розвиток ринку</i>	<i>Диверсифікація</i>

Рис. 5. 5. Матриця І. Ансоффа – можливі вектори зростання

Можливі стратегії за матрицею І. Ансоффа наступні.

Проникнення на ринок означає, що зростання буде відбуватися в напрямку збільшення частки існуючого товарного ринку.

При виборі стратегії *розвиток ринку* означає просування на нові ринки.

Напрямок *розвиток товару* зв'язаний зі створенням нових товарів.

Диверсифікація означає оновлення і товарів, і ринків підприємства одночасно.

II. Другий компонент портфельної стратегії – *конкурентні переваги*, яких підприємство намагатиметься досягти у відповідних сферах діяльності.

III. Третій компонент портфельної стратегії – *синергізм*, який має виникати між різними сферами діяльності підприємства.

Синергізм – це явище коли ефективність спільної діяльності СОБ зростає, є більшою за ефективність кожної СОБ, якщо б вони діяли окремо.

IV. Нарешті четвертим компонентом портфельної стратегії є стратегічна *гнучкість портфеля*. Вона досягається:

а) *диверсифікацією* діяльності, за якої потреби ринку і технологій повинні задовольнятися так, щоб неочікувані зміни в одній СОБ не призвели до руйнівних наслідків в іншій;

б) наявністю в портфелі підприємства ресурсів і можливостей, які використовуються у *різних* СОБ, оскільки якщо портфель видів бізнесу будується на спільній виробничій системі, то на ньому менш позначається вплив середовища порівняно з тим, який будується на зовсім різних виробничих вимогах для кожного виду діяльності.

До розвитку названих чотирьох компонентів портфельної стратегії потрібно підходити досить уважно. Адже розвиток одного із них переважно призводить до пригнічення решти. Наприклад, максимізація гнучкості (надмірна диверсифікація) може призвести до зниження синергізму.

**

Як бачимо, процес побудови і балансування портфеля бізнесів – доволі складна справа. Вона і є предметом *портфельного* стратегічного аналізу.

Портфельний аналіз означає розробку портфельної стратегії, тобто формування складу і структури стратегічного портфеля багатобізнесового підприємства з метою досягнення високих конкурентних переваг, а, значить, високої прибутковості в майбутньому за рахунок наявності різних напрямків діяльності, створення ефекту синергізму та використання інших можливостей спільної діяльності СОБ підприємства, зважаючи на умови середовища.

Аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування. Адже, з одного боку, більшість підприємств є диверсифікованими, багатобізнесовими, а з другого –

портфельний аналіз якраз і збалансовує діяльність всіх СОБ, що входять до складу підприємства, а також такі суттєві чинники бізнесу як ризик, надходження і розподіл грошей, впровадження нових і ліквідація окремих існуючих видів діяльності тощо. Він встановлює раціональну структуру, взаємозалежність окремих частин бізнесу. Отже портфель як ціле, значно відрізняється від простої суми його частин і є набагато важливішим для підприємства, ніж стан його підрозділів.

**

При здійсненні стратегічного аналізу послуговуються **поняттями** «стратегічна одиниця бізнесу» та «стратегічна зона господарювання». Названі терміни як новий спосіб сегментування ділового середовища підприємства вперше застосувала фірма «General Electric».

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це підрозділ підприємства, який володіє значним статусом самостійності: самостійно планує свою діяльність, розробляє власну конкурентну стратегію, має визначений сегмент ринку (стратегічну зону чи зони господарювання) і відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства у ньому, має своїх конкурентів, свого керівника, який відповідає за результати діяльності, тобто СОБ має власні можливості для майбутнього зростання виробництва і рентабельності, потребує окремого стратегічного підходу.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це певний сегмент середовища, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати і який тому є об'єктом аналізу на предмет виявлення загроз і можливостей для подальшого його функціонування.

На вибір стратегічної зони господарювання впливають такі **чинники:**

- а) майбутні потреби ринку;
- б) технологія, за допомогою якої задовольнятиметься потреба;
- в) споживачі, потреби яких будуть задовольнятися;
- г) географічний регіон.

**

Мета портфельного аналізу:

- Оцінка товарно-ринкових можливостей кожної СОБ і вибір для кожної основних напрямків діяльності;
- Вибір для кожної СОБ привабливих СЗГ;
- Встановлення взаємозв'язків між видами діяльності СОБ;
- Ефективний розподіл між СОБ ресурсів (інвестицій);
- Встановлення корпоративних цілей і критеріїв синергізму та критеріїв входу у галузь / виходу з неї;
- Визначення критичних факторів успіху та економічних перспектив;
- Скрупульозна оцінка можливостей підприємства за межами його теперішньої діяльності і прийняття остаточного рішення про зміну границь портфеля шляхом: а) диверсифікації; б) інтернаціоналізації; б) першого і другого разом.

Мета портфельного аналізу – ***оцінка можливостей підприємства за його нинішніми межами*** – є визначальною. Напрямки зміни портфеля, передбачені названою метою, – диверсифікація та інтернаціоналізація – схожі. Основна відмінність полягає в географії регіонів, в яких підприємство шукає нові можливості. Прийнявши рішення про інтернаціоналізацію, підприємство зіткнеться зі всіма проблемами диверсифікації, але на додачу до них воно змушене буде вивчити економічний, політичний, соціальний клімат чужої країни і адекватно на нього реагувати.

**

Проблеми портфельного аналізу

На перший погляд процедура диверсифікації є досить простою: визначаються всі можливості підприємства, кожної його СОБ, кожна з можливостей тестується на предмет ефективності, а потім найбільш привабливі додаються до наявного портфеля, однак на практиці не все так просто. Є серйозні проблеми.

Найважливішими серед *проблем портфельного аналізу* можна назвати наступні (за І. Ансоффом):

1. *Основна проблема* полягає в тому, що стратегічні *цілі підприємства* визначаються не одним, а системою показників. Причому вони, як правило, не порівняльні, мають різні одиниці виміру і, що особливо важливо, суперечливі: оптимізація однієї із них відволікає ресурси від інших. Тому-то ближчі цілі суперечать довгостроковим, а *ціль «гнучкість»* – і тим, і другим. Розв'язання проблеми – у перетворенні цілей на основні критерії оцінки можливостей підприємства. В ході такої роботи окремі можливості, які найменше задовільняють всі цілі, відкидаються. А з тих, що залишилися, незважаючи на їх ефективність, продовжують добирати такі, що забезпечують найбільш збалансований розвиток підприємства.

2. Друга не менш важлива проблема – *неповнота інформації* про середовище. Йдеться насамперед про те, що на час прийняття стратегічних рішень практично неможливо виділити і описати всі загрози по створенню перспективних товарів і технологій відповідно до потреб ринку та можливості їх створення. А тому підприємства змушені користуватися агрегованими даними, що характеризують галузь або СЗГ в цілому, а не конкретні варіанти стратегічних рішень. А тому підприємство повинно вибирати такі стратегічні рішення, які визначають *майбутні напрямки* розвитку товару, ринків, технологій. Там повинен йти пошук нових можливостей. І якщо з'являється чергова така можливість, то підприємство повинно постійно, при кожному варіанті диверсифікації звіряти, кожний новий проект із вибраним курсом, тобто *із цілями* підприємства, які стають критеріями диверсифікації.

Але якщо навіть можливості виявляються привабливими з точки зору досягнення цілей підприємства, приймати рішення про диверсифікацію ще рано. Знову ж таки проблема полягає в неповноті інформації, принаймні за двома параметрами крім згаданої вище відповідності цілям щодо: а) окупності затрат на входження в галузь і вихід з неї; б) можливості синергетичного ефекту.

- *Затрати на входження/вихід* аж ніяк не можна залишати поза увагою при оцінці можливостей диверсифікації. І ось чому:

а) якщо інвестиції на входження у СЗГ перевищують обсяг ресурсів, виділених підприємством СОБ для реалізації стратегії, то дана можливість диверсифікації неприйнятна;

б) якщо при придбанні фірми виявиться, що коефіцієнт Ц/Д (ціна/дохід) в майбутньому знижуватиметься, тобто знижуватимуться доходи в даній СЗГ, то можливість диверсифікації при даній купівельній ціні теж неприйнятна;

в) якщо затрати на входження / вихід невеликі то це також не завжди є приводом для диверсифікації. Невисокі входженняні бар'єри означають великий рух у даній СЗГ. А тому великому підприємству (якому, як правило, не вистачає гнучкості і здатності до швидкої реакції) входити у таку стратегічну зону ризиковано. І, навпаки, для підприємства з невеликим рухливим капіталом таке середовище привабливе.

- Слід здобути також інформацію про те, чи матиме підприємство *синергетичний ефект* від об'єднання менеджменту новим стратегічним проектом з менеджментом материнської фірми

Таким чином, оцінивши проблеми портфельного аналізу, можна зробити висновок, що не завжди СЗГ, яка надає працюючим у ній підприємствам чудові можливості, може виявитися привабливою для тих підприємств, які щойно збираються у неї ввійти. Причини: а) затрати на входження не відповідають майбутнім доходам підприємства в даній СЗГ; б) плата за входження перевищує фінансові можливості СОБ; в) низька дохідність викуплених акцій знизить дохідність підприємства; г) нестабільне конкурентне середовище СЗГ, ввійти в яке і успішно діяти в якому для великого підприємства важко: не вистачає гнучкості; д) робота в новій СЗГ не передбачає синергізму або функціональний синергізм здатностей підприємства не відповідає здатностям, необхідним для роботи в новій СЗГ.

**

Щоб усунути названі проблеми і успішно провести портфельний аналіз, потрібно насамперед озброїтись критеріями оцінки можливостей підприємства в нових стратегічних зонах господарювання.

Критерії для оцінки потенційних можливостей підприємства і складання списку привабливих СЗГ наступні:

- Відповідність СЗГ цілям підприємства, а саме СЗГ: а) дозволяють досягнути цілей із затратами меншими за додаткові інвестиції в поточний бізнес-портфель; б) дозволяють досягти цілей шляхом диверсифікації, але в межах виділених на це ресурсів.

- Покриття затрат на входження в СЗГ майбутніми доходами підприємства в цій СЗГ.
- Можливість синергетичних ефектів як на управлінському, так і на функціональному рівнях.

**

Тепер розглянемо *послідовність (логіку) прийняття рішень при портфельному аналізі* (рис. 5. 6).

- Спонукальною причиною до початку стратегічного аналізу портфеля бізнесів можуть бути: а) можливості або загрози середовища, б) поява стратегічних розривів, в) воля керівника (власника) і деякі ін.

- Аналіз розпочинається зі складання трьох списків: а) цілей, б) критеріїв затрат на входження/вихід, в) критеріїв синергізму (позиції 1,2,3 на рис. 5. 6). *Цілі (1)* в даному випадку виступатимуть як критерії для оцінки різних варіантів диверсифікації. Типовими цілями диверсифікації можуть бути: зростання виробництва і прибутковості, зменшення стратегічної залежності від впливу негативних політичних, макроекономічних та інших чинників. Критерій «затрати на входження/вихід» (2) визначають умови, на які підприємство готове піти заради входження в новий бізнес. Сюди, наприклад, можна віднести період повернення капіталу, протягом якого підприємство збирається відшкодувати затрати на входження у галузь. Якщо ж диверсифікація проводиться шляхом поглинання якогось підприємства, то у список критеріїв заносять максимальне зменшення доходу на одну акцію, яке підприємство згідне допустити, і не втратити контроль. І ще. Оскільки диверсифікація – це завжди ризик, то має бути також критерій затрат на вихід з галузі, якщо бізнес в ній не відбудеться і її доведеться покинути. *Критерій синергізму (3)* визначає, які характеристики потенційних СЗГ повинні бути спільними з характеристиками діючого портфеля підприємства. Їх ще називають спільними напрямками, які підприємство збирається підтримувати в усіх своїх підрозділах (старих і диверсифікованих). Як показав досвід, найважливішим критерієм синергізму є синергізм корпоративного управління. Доведено практикою, що лімітуючим фактором зростання підприємства є, насамперед, ступінь його керованості, рівень менеджменту.

- Усі три названі списки об'єднуються в *загальний список цілей і критеріїв* (4), при допомозі якого і будуть оцінюватися альтернативні варіанти диверсифікації.

- На наступному етапі портфельного аналізу складають *розширений список галузей, СЗГ* (5), у яких підприємство має намір диверсифікуватися (інтернаціоналізуватися).

- Потім цей список скорочують, з урахуванням можливостей *диверсифікаційних ресурсів*, тобто із ресурсів, які може виділити підприємство на диверсифікацію. Отримують *доступний список бажаних галузей, СЗГ* (6).

- На наступних трьох етапах (7,8,9) кожна із відібраних галузей, що залишились в доступному списку (6), аналізується за наступними напрямками: а) з точки зору *економічних перспектив* (зростання і прибутковість провідних кампаній галузі, оцінка їх потреб в інвестиціях, щоб вийти в лідери, тощо); б) за конкурентними *профілями здібностей* (здібності, які слід мати, щоб утвердитись в лідерах даної галузі); в) за *ключовими факторами успіху* в даній галузі.

- На черговому етапі (10) цілі і критерії із загального списку, сформованому на етапі (4), застосовуються до результатів аналізу на етапах 7,8,9. Внаслідок цього, зі списку доступних галузей, який став *ефективним списком* (10), вилучаються ті галузі, які за всіма показниками гірші хоча б однієї іншої (список 11) і нарешті отримують т. зв. *прийнятий список* (12).

- Прийнятий список ранжують за цілями (13), за витратами на входження/вихід (14) і за синергізмом (15), тобто визначають, якою мірою кожна галузь із прийнятого списку відповідає поставленим цілям та критеріям. Нарешті проводять об'єднане ранжування трьох попередніх списків (16), що є джерелом інформації керівництву підприємства для прийняття ним рішення про напрямки диверсифікації (інтернаціоналізації) (17), тобто формулюють портфельну стратегію підприємства, або ж відмовляються від змін портфеля.

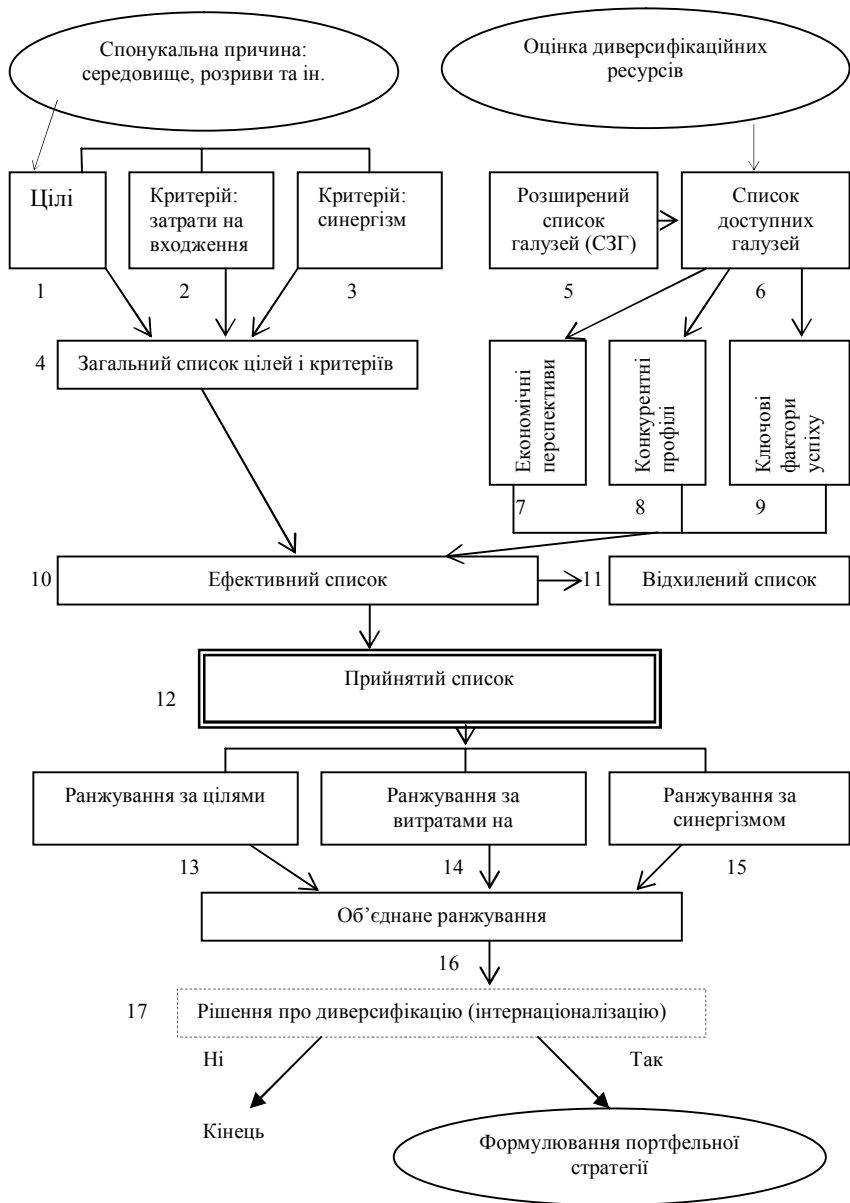


Рис. 5. 6. Послідовність (логіка) прийняття рішень в портфельному аналізі

5.4. Ефект синергізму і його використання в портфельному аналізі

Здійснюючи портфельний аналіз, тобто формуючи портфельну корпоративну стратегію, потрібно так підбирати портфель бізнесів, щоб ефект синергізму був максимальним.

Суть синергізму: ефект сумісної діяльності вищий від суми ефектів складових частин, якщо б вони працювали окремо. В працях зарубіжних вчених синергізм називають ефектом “2+2=5”, щоб підкреслити, що підприємство шукає таку комбінацію бізнесів, при якій ефект від інтеграційної суми (портфеля) більший, за просту суму ефектів складових частин (*додаток С*).

Щоб глибше зрозуміти поняття синергізму, вдамося до мови математики, як це робить І. Ансофф. Нехай річний обсяг продаж кожного товару становить Π гривень, витрати на виробництво і реалізацію – B гривень, інвестиції на розвиток товару і ринку – I гривень. Тоді рівень повернення інвестицій РПІ по товару T_1 буде:

$$РПІ = (\Pi_1 - B_1) / I_1$$

За цією формулою рівень повернення інвестицій отримується як результат від ділення різниці між поточними доходами і витратами за період на обсяг інвестицій, необхідних для виведення товару на ринок. Аналогічно розраховують РПІ і для іншого товару T_2, T_3, \dots, T_n .

Якщо виробництво і реалізація товарів ніяк між собою не пов'язані, то загальний обсяг продаж підприємства $\Pi_{заг.} = \Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3 + \dots + \Pi_n$. Аналогічно поточні витрати і обсяги інвестицій по підприємству становитимуть:

$$B_{заг.} = B_1 + B_2 + B_3 + \dots + B_n; I_{заг.} = I_1 + I_2 + I_3 + \dots + I_n;$$

Спільний рівень повернення інвестицій по підприємству тоді наступний: $РПІ_{сп} = (\Pi_{заг.} - B_{заг.}) / I_{заг.}$. Дана формула застосовується, коли поточні витрати та інвестиції не пов'язані між собою. Це дозволяє знаходити їх загальну суму простим додаванням. На практиці така ситуація виникає, наприклад, в конгломератах, в яких відсутня будь-яка взаємодія між окремими підрозділами.

На більшості ж підприємств існує ефект масштабу, який полягає в тому, що на великому виробництві витрати виробництва у розрахунку на одиницю продукції менші, ніж декількох дрібних, що мають сукупно такий же обсяг продаж. Аналогічно і обсяг інвестицій на великому підприємстві може бути меншим, за просту суму окремих інвестицій з тим же ефектом, тобто, це можна виразити так: якщо $P_{заг} = P_i$, то $V_i \leq V_{заг}$, а $I_i \leq I_{заг}$, де показники з індексом (заг.) відповідають підприємству, виробництво в підрозділах якого не пов'язане між собою і з індексом (i) – інтегроване підприємство, де діяльність підрозділів взаємопов'язана.

У результаті рівень повернення інвестицій в «інтегрованому» підприємстві вищий за сукупне повернення інвестицій, отримане від вкладень тієї ж суми у відповідні товари на декількох незалежних підприємствах: $РП_i > РП_{заг}$.

Такого ж результату можна досягнути і за однакового обсягу інвестицій: $I_i = I_{заг}$. В такому разі $P_i \geq P_{заг}$, а $V_i \leq V_{заг}$.

*

Це значить, що за однакового обсягу інвестицій, «інтегроване» підприємство може отримати більший прибуток або матиме менші витрати виробництва, ніж підприємство з непов'язаними підрозділами. ***В цьому і полягає ефект синергізму.***

Підприємство, формуючи портфельну стратегію повинно максимально *оптимізувати даний ефект* шляхом скрупульозного підбору і поєднання товарів та ринків, видів бізнесу. Завдяки умілому використанню ефекту синергізму, зокрема, низьким витратам, підприємство може отримати цінову перевагу і завоювати більшу частку ринку. А ще може дозволити собі затратити більше засобів на наукові розробки, ніж конкуренти, максимізувати норму повернення інвестицій і привабити таким чином інвесторів тощо.

Вимірювання синергізму багато в чому схоже з оцінкою сильних і слабких сторін внутрішнього середовища. Для оцінки рівня синергізму вимірюються спільні ефекти від двох варіантів рішень. При оцінці ж сильних і слабких сторін ранжуються можливості підприємства стосовно бажаного рівня. Перше ранжування використовується для прийняття рішення про новий товар/ринок, друге – для рішення про розвиток певних сильних сторін або про усунення деяких недоліків в середині підприємства.

Типи синергізму

Існують певні типи синергізму. Найбільш поширена класифікація – за складовими формулами рівня (норми) повернення

інвестицій (обсяги продаж, витрат, інвестицій та менеджмент). Отже, **типи синергізму** наступні:

- **Синергізм продаж** – проявляється як наслідок використання для реалізації декількох видів товарів підприємства одних каналів збуту, складів, торгової мережі, транспорту, кадрів, спільного маркетингу тощо.
- **Оперативний синергізм** є наслідком спільного використання ряду основних засобів і робочої сили, спільного розподілу накладних витрат, спільного навчання, великих закупівель, тобто від спільної операційної діяльності.
- **Інвестиційний синергізм** є результатом спільного використання виробничих потужностей, спільних запасів сировини, спільної технологічної бази, одного обладнання тощо. Внаслідок цього потреба в інвестиціях на новий бізнес зменшується.
- **Синергізм менеджменту** здатний справляти значний вплив на загальний синергетичний ефект. Синергізм менеджменту проявляється тоді, коли проблеми управління в новій галузі схожі з існуючими, тобто коли керівництву підприємства вистачить наявної компетентності високопрофесійно діяти в новому бізнесі. Якщо ж проблеми в новій галузі будуть новими і незнайомими, позитивний ефект синергізму не тільки буде низьким, а, скоріш за все, з'явиться загроза від'ємного ефекту від рішень керівництва.

Існує два **способи вимірювання** синергетичного ефекту від спільного ведення операцій: або оцінка ступеня скорочення витрат при даному рівні доходу, або оцінка збільшення прибутку при даному рівні інвестицій. Так от, при входженні в нову стратегічну зону господарювання (СЗГ) виробничі витрати на початковому етапі і пізніше – на оперативному – суттєво відрізняться. Це вказує на наявність **ще двох типів синергізму**: початкового і оперативного.

- **Початковий синергізм** виникає при входженні в нову галузь, тобто при диверсифікації. Існує у двох формах: а) у формі грошової економії; б) у формі ошодного використання часу на шляху до високої конкурентоздатності.

Щодо **економії грошей**, то на початковому етапі вона може бути, а може і не бути, тобто на початковому етапі може спостерігатися як позитивний, так і від'ємний синергізм, оскільки на цьому етапі до легко прогнозованих витрат на входження в галузь додаються

непрогнозовані витрати, пов'язані з переходом у новий бізнес: витрати на нову організацію виробництва, на нові правила і процедури, наймання нових спеціалістів, зрештою розплата за помилки і навіть грубі прорахунки в побудові нових організаційних відносин та перші невмілі рішення в новому середовищі. І якщо такі витрати переважають початковий синергізм, він стає від'ємним, а підприємство вразливим, оскільки конкуренти таких затрат не мають. Якщо ж ресурси підприємства і навички персоналу відповідають вимогам нової СЗГ, то такі початкові витрати будуть мінімальними, а початковий синергізм позитивним.

Стосовно оцядного використання *часу* на початковому етапі, треба мати на увазі, що саме на цьому етапі виникає загроза розплати за затримки у часі. Підприємство, ресурси і навички якого відповідають умовам господарювання в новій стратегічній зоні, швидко пристосовується до них і виривається вперед тоді як підприємства, які починають з нуля, тобто починають діяти в цілком незнайомому середовищі початкового синергізму не мають.

• **Оперативний синергізм** виникає внаслідок економії оперативних та інвестиційних затрат при спільному використанні ресурсів в період після початкового етапу. Він залежить від двох чинників: а) від використання ефекту масштабу; б) від розподілу накладних витрат на більшу кількість продукту.

Отже, початковий і оперативний синергізм проявляться найвищою мірою у наступних випадках: а) якщо потенціал керівництва до диверсифікації використовувався не повною мірою; б) якщо новий бізнес взагалі не потребує нових знань і навичок; в) якщо наявні ресурси здатні задовольнити потреби в ресурсах нового бізнесу.

Ефекти синергізму **симетричні**, тобто синергізм не лише прискорює зростання виробництва нового продукту без особливих додаткових інвестицій, але й має суттєвий зворотний вплив на витрати на виробництво традиційного товару.

**

Таким чином, всі синергетичні ефекти можна описати чотирма змінними: а) збільшення прибутку; б) зниження оперативних витрат; в) зниження потреб в інвестиціях; г) прискорення змін цих ефектів. Усі синергетичні ефекти можна, хоч це непросто, оцінити і подати на таблиці запропонованій І. Ансоффом (*див. додаток Д*).

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Тема 5

1. Основні поняття

Корпоративна (загальна) стратегія підприємства. Базова стратегія. Стратегія зростання. Поглинання конкурента. Злиття підприємств. Створення спільних підприємств. Стратегія стабілізації. Стратегія виживання (скорочення). Стратегія розвороту. Стратегія відокремлення. Стратегія ліквідації. Стратегічні альтернативи. Інтенсифікація. Диверсифікація. Інтеграція. Організаційна, економічно-фінансова, маркетингова, соціальна санація. Стратегічний аналіз. Портфельний аналіз. Методи стратегічного аналізу. Метод розриву. Крива досвіду. Модель життєвого циклу товару. Модель «продукт-ринок». Географічний вектор зростання. Ефект синергізму. Типи синергізму. Гнучкість портфеля бізнесів. Стратегічна одиниця бізнесу. Стратегічна зона господарювання.

2. Контрольні запитання

1. У чому полягає суть корпоративної стратегії? Які її основні завдання?
2. Дайте загальну характеристику базових корпоративних стратегій.
3. Які стратегічні альтернативи відносяться до стратегії зростання? Охарактеризуйте їх.
4. Які стратегічні альтернативи, відносяться до стратегії стабілізації? Охарактеризуйте їх.
5. Які стратегічні альтернативи, відносяться до стратегії скорочення? Охарактеризуйте їх.
6. У чому полягає суть поняття «стратегічний аналіз»? Які існують інструменти його проведення?.
7. У чому полягає суть методу розриву?
8. У чому полягає суть кривої досвіду?
9. У чому полягає суть і які можливості її використання у стратегічному аналізі? Що таке моделі життєвого циклу товару на ринку?
10. У чому полягає суть і призначення матриці «продукт-ринок»?
11. Що таке «портфельна стратегія»? Розкрийте суть її чотирьох компонентів (за І. Ансоффом).
12. Що таке «портфельний аналіз»? Розкрийте його мету і основні проблеми.

13. Що таке «стратегічна одиниця бізнесу» і «стратегічна зона господарювання»? Розкрийте їх зміст і практичну необхідність.
14. Для чого визначають затрати на входження в галузь, вихід з неї і синергетичні ефекти?
15. Які існують критерії для визначення потенційних можливостей підприємства і загальної послідовності прийняття рішень при стратегічному аналізі.
16. У чому полягає суть синергізму і яка його роль у портфельному аналізі?
17. Які основні типи синергізму Ви знаєте?
18. Що таке початковий і оперативний синергізм і яка їх роль у стратегічному аналізі?

3. Тести

5. 01. *Що є основним завданням корпоративної стратегії:*
 - 1) визначення розмірів і способів розподілу ресурсів між підрозділами;
 - 2) формування основного напрямку розвитку підприємства і його СОБ;
 - 3) встановлення конкретної ролі кожному підрозділу в реалізації даної стратегії;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
5. 02. *Як ще називають корпоративну стратегію:*
 - 1) загальною;
 - 2) діловою;
 - 3) бізнесовою;
 - 4) конкурентною (в мультибізнесових підприємствах)?
5. 03 *Що не є способом здійснення корпоративної стратегії зростання:*
 - 1) злиття;
 - 2) поглинання;
 - 3) фокусування;
 - 4) створення СП?
5. 04 *Корпоративна стратегія стабілізації застосовується у разі:*
 - 1) перебування товару на стадії зростання;
 - 2) перебування товару на стадії насичення і домінування на ринку;
 - 3) нерегулярних закупівель при виході товару на ринок;
 - 4) всі відповіді неточні.
5. 05 *Що не відноситься до стратегії скорочення:*
 - 1) поглинання;
 - 2) розворот;
 - 3) ліквідація;
 - 4) відокремлення?

5. 06 *Стратегія розвороту застосовується:*
- 1) коли відмовляються від підрозділів, які працюють неефективно;
 - 2) коли підприємство досягло критичної точки;
 - 3) коли підприємство ще не досягло критичної точки хоча працює неефективно;
 - 4) коли підприємство досягло найвищої точки у розвитку.
5. 07 *Стратегічний аналіз це:*
- 1) формування стратегічного плану;
 - 2) аналіз середовища підприємства;
 - 3) створення бази даних про середовище підприємства;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
5. 08. *Портфельну стратегію розробляють:*
- 1) у мультибізнесовому підприємстві;
 - 2) в однобізнесовому підприємстві;
 - 3) для кожної стратегічної сфери бізнесу;
 - 4) для кожного підрозділу.
5. 09. *Мета портфельного аналізу:*
- 1) досягти синергізму;
 - 2) досягти конкурентних переваг;
 - 3) чи правильні обидві відповіді?
 - 4) чи правильна відповідь 2?
5. 10 *Стратегія розвороту застосовується у випадках:*
- 1) коли підприємство чи СОБ досягли критичної точки;
 - 2) коли відмовляються від найменш ефективної частки бізнесу;
 - 3) коли підприємство чи СОБ працюють неефективно, але ще не все втрачено;
 - 4) чи коли підприємство – банкрут?
5. 11. *Стратегічні альтернативи – це:*
- 1) можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ за базовими корпоративними стратегіями;
 - 2) основні напрямки розвитку підприємства;
 - 3) корпоративна, конкурентна, функціональна і операційна стратегії підприємства;
 - 4) чи всі відповіді неправильні?
5. 12. *Стратегічна альтернатива «економія витрат» відноситься переважно до базової корпоративної стратегії:*
- 1) обмеженого зростання;
 - 2) стабілізації;
 - 3) скорочення;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 2?
5. 13. *Стратегічна альтернатива «ліквідація бізнесу» означає:*
- 1) повне скорочення бізнесу;
 - 2) певне скорочення бізнесу з метою відновлення у перспективі;

- 3) банкрутство;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 3?
5. 14. *Метод розриву означає наступні дії:*
- 1) ранжування цілей і можливостей за строками;
 - 2) визначення розриву між цілями і можливостями;
 - 3) відбір заходів для заповнення розривів;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
5. 15. *Крива досвіду висвітлює кореляційну залежність:*
- 1) між цілями і можливостями підприємства;
 - 2) між обсягами виробництва і собівартістю продукції;
 - 3) між виробничими витратами і прибутковістю;
 - 4) між обсягами виробництва і цілями?
5. 16. *Відповідно до кривої досвіду основним завданням стратегії підприємства повинно стати:*
- 1) розширення власної долі ринку;
 - 2) зростання чисельності СОБ;
 - 3) зростання дешевого асортименту;
 - 4) чи всі відповіді неправильні?
5. 17. *Модель ЖЦТ демонструє залежність між:*
- 1) стадіями життєвого циклу і часом;
 - 2) фазами ЖЦТ та обсягами збуту, прибутку та іншими параметрами;
 - 3) обсягами збуту і прибутку за стадіями ЖЦТ;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
5. 18. *У фазі ЖЦТ «зрілість» варто застосовувати наступну стратегію:*
- 1) скорочення;
 - 2) зростання;
 - 3) обмеженого зростання;
 - 4) чи швидкого зростання?
5. 19. *Підприємство працюватиме стабільно і ефективно, якщо його товар перебуватиме у фазі:*
- 1) зрілості;
 - 2) насичення;
 - 3) зростання;
 - 4) чи в різних фазах одночасно?
5. 20. *Матриця «продукт-ринок» використовується:*
- 1) при розподілі інвестицій між СОБ;
 - 2) при виборі бізнесу залежно від ризику;
 - 3) при формуванні портфеля бізнесів;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
5. 21. *Портфельна стратегія передбачає:*
- 1) розподіл інвестицій і фінансів між СОБ;
 - 2) розподіл СЗГ між СОБ;

- 3) форми і методи зв'язку між СОБ;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
5. 22. *Що не входить до географічного вектора росту:*
- 1) визначення регіонів потенційного бізнесу;
 - 2) завоювання конкурентних переваг;
 - 3) розвиток ринку, просування товару;
 - 4) розвиток товару, вдосконалення технології?
5. 23. *Гнучкість портфеля досягається:*
- 1) наявністю у ньому ресурсів спільного використання різними СОБ;
 - 2) диверсифікацією;
 - 3) зростанням синергізму;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 2?
5. 24. *Стратегічна одиниця бізнесу підприємства – це:*
- 1) підрозділ підприємства;
 - 2) певний сегмент ринку, на якому діє підрозділ;
 - 3) підрозділ підприємства, який має власні можливості майбутнього розвитку;
 - 4) головні підрозділи підприємства?
5. 25. *Стратегічна зона господарювання – це:*
- 1) сегмент середовища, на якому підприємство здійснює або має намір здійснювати свою діяльність;
 - 2) стратегічний контекст підприємства;
 - 3) зона прийняття стратегічних рішень;
 - 4) сегмент ринку, де приймаються виключно стратегічні рішення?
5. 26. *Критерії оцінки привабливості потенційних СЗГ:*
- 1) можливі синергетичні ефекти;
 - 2) неперекривання затратами на входження у СЗГ очікуваних доходів від цієї СЗГ;
 - 3) відповідність СЗГ цілям підприємства;
 - 4) чи всі відповіді правильні?

4. Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати одним – двома словами на кожне)

1. Який ефект проявляється при спільній діяльності у різних стратегічних областей бізнесу?
2. До якої стратегії відноситься стратегія розвороту?
3. Який рівень ризику зовсім нового товару на зовсім новому ринку за моделлю «продукт-ринку»?
4. Як називають підприємства, що діють на одному сегменті ринку?

5. Як називають загальну (корпоративну) стратегію на мультибізнесовому підприємстві?
6. Що збираються робити з існуючим станом на ринку підприємства, які вибрали стратегію стабілізації?
7. Чим для стратегічного аналізу є модель життєвого циклу товару?
8. Як називають стратегію, за якою розподіляють чисті інвестиції між стратегічними сферами бізнесу?
9. Який рівень в ієрархії стратегій займає корпоративна стратегія?
10. Що означає стратегічний аналіз?
11. Що передбачає розподіляти між підрозділами корпоративна стратегія?
12. Як називається компонент портфельної стратегії, коли визначають напрямки розвитку ринків і товарів, а також розміщення ринків по території тощо?
13. Який сегмент ринку, на якому діє підприємство, називають стратегічною зоною господарювання?
14. Яким ще способом реалізується стратегія зростання, крім створення СП і поглинання?
15. В якому стані знаходиться підприємство, до якого застосовують стратегію ліквідації?
16. Що передбачає стратегія зростання щодо нових ринків?
17. Чим для стратегічного аналізу є формальні моделі?
18. Яка крива показує залежність між обсягами виробництва та затратами і стала одним із методів стратегічного аналізу?
19. Як називається матриця, за якою можна визначити ступінь ризику чи ймовірність успіху за різних поєднань ринків і товарів при їх поділі на існуючі, нові, поєднані з існуючими і зовсім нові?
20. Що означає стратегія розвороту для робітників?
21. Який напрямок діяльності підприємства визначає корпоративна стратегія?
22. Кількістю чого визначається рівень спеціалізації підприємства у ринковій економіці?
23. Що робить підприємство з нерентабельним заводом, здійснюючи стратегію відокремлення?
24. Що визначають на першому етапі стратегічного аналізу, порівнюючи стратегічні цілі з можливостями підприємства?
25. Ефективний розподіл чого між стратегічними сферами бізнесу може створити ефект синергізму?
26. За допомогою чого ще, крім диверсифікації, підприємство може змінити границі свого портфеля?
27. Якщо досягнутий в минулому рівень підприємства вищий від стратегічних цілей, що визначаються в даний час, то чи йдеться про загальну стратегію?
28. Чи правда, що збереження стратегічних цілей на рівні минулих досягнень означає стратегію обмеженого зростання?

29. Скільки виділяється стадій життєвого циклу товарів?
30. На якій стадії життєвого циклу товарів найвищі прибутки?
31. Що відкладається на горизонтальній осі моделі ЖЦТ?
32. Яку слід застосовувати стратегію, коли товар перебуває на стадії зрілості?
33. Яку стратегію слід застосовувати, коли товар перебуває на стадії насичення і спаду?
34. Яку стратегію слід застосовувати коли товар перебуває на стадії виходу на ринок?
35. Що, крім припинення виробництва, можна запропонувати підприємству, товар якого знаходиться на стадії спаду?
36. Що треба шукати на ринку для товару, який знаходиться на стадії розробки?
37. Яке має бути виробництво, коли товар перебуває на стадії зростання?
38. Який прибуток від товару, який перебуває на стадії розробки?
39. Скільки може бути конкурентів у товару, який виходить на ринок?
40. Який збут товару, що знаходиться на стадії зрілості?
41. Любителі якого товару переважають при виході товару на ринок?
42. Яка категорія покупців купує товар, що перебуває на стадії спаду?
43. Із чим корелюється виробництво на кривій досвіду?
44. На скільки згідно кривої досвіду знижуються витрати щоразу, коли виробництво подвоюється?
45. На чому досягається економія, коли знижуються витрати при збільшенні обсягів виробництва?
47. Зважаючи на криву досвіду, яку частку ринку слід займати?
48. Яке середовище підприємства не враховується у кривій досвіду?
49. Яка ймовірність успіху існуючого товару на існуючому ринку згідно з моделлю «продукт-ринок» ?
50. Яка стратегічна альтернатива передбачає поглинання постачальників, посередників, продавців тощо?
51. Як називається стратегічна альтернатива, що передбачає постійне пристосовування до постійних змін зовнішнього середовища?

5. Вправи

Вправа № 5. 01

Завдання: 1. Яку стратегію слід застосувати на кожній із наступних стадій розвитку товару: а) зрілість; б) розвиток; в) насичення і спад; г) зародження і вихід на ринок? Який обсяг продаж, прибутку і капвкладень на кожній із названих стадій (високий, середній, низький)? 2. Якщо обсяг виробництва зросте у стратегічному періоді на 250 %, то якого зниження витрат слід очікувати? Який метод стратегічного аналізу використовується для даного розрахунку?

Вправа № 5. 02

Підприємство здійснює у стратегічних сферах бізнесу наступні стратегічні заходи: 1. В СОБ «А» – переглянуто розставлення персоналу, його склад скорочено на 20%, закрито один із неприбуткових цехів, передано муніципальній владі дитсадок, продано бізнесовим структурам лазню, комерціалізовано музичну школу. 2. В СОБ «Б» – впроваджено нову технологію, п'ять модифікацій товару, переглянуто ОСУ, освоєно дві нові ніші на ринку, збільшено на 20% витрати на нові розробки. 3. В СОБ «В» – до мінімуму зведено фінансування, замовлено зовнішній аудит на предмет ефективності виробничих витрат.

Завдання: 1. Які корпоративні стратегії і їх стратегічні альтернативи реалізує підприємство у своїх СОБ? 2. Які умови середовища ймовірно викликали необхідність у даних стратегіях?

Вправа № 5. 03

Підприємство вирішило у СОБ №1 не змінювати ринків, лише трохи модернізувати товар. В СОБ №2 товар перебуває у стадії зрілості.

Завдання: 1. Який ризик і яка ймовірність успіху в СОБ №1? За даними якої матриці це можна передбачити? 2. Як можна охарактеризувати обсяги виробництва, збуту, прибутку, чисельність споживачів і конкурентів та основні стратегічні зусилля в СОБ №2?

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Традиційні методи аналізу, що використовуються у стратегічному аналізі.
2. Модель «продукт-ринок».
3. Проблеми портфельного аналізу.
4. Послідовність прийняття рішень у портфельному аналізі.
5. Розрахунок синергетичних ефектів.

7. Теми рефератів

1. Система стратегій підприємства.
2. Система методів стратегічного аналізу підприємства.
3. Організація розробки корпоративної стратегії підприємства.
4. Формування портфеля бізнесів.
5. Використання синергетичних ефектів у портфельному аналізі.

8. Рекомендована література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: «Питер». – 1999. – С. 124 – 138, 167 – 171, 217 – 237.
2. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001. – С. 43 – 109.
3. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: «Издательство «ПРИОР». – 2001. – С. 68 – 81.
4. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: 2002. С. 258 – 328, 462 – 463.
5. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. С. 55 – 65.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: «ТАЙП». – 2003. – С. 71 – 94.

Тема 6

МАТРИЧНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

6. 1. *Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи*
6. 2. *Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) «зростання-частина ринку»*
6. 3. *Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі» «привабливість – конкурентоспроможність»*
6. 4. *Матриця АДЛ (фірми Артура Д. Літла)*
6. 5. *Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства*

6.1. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи

Найпопулярнішою методикою проведення портфельного корпоративного аналізу є використання матричних методів. Вони здебільшого зводяться до побудови **двовимірних матриць** (можуть бути і з більшою кількістю вимірів). На одній з осей двовимірної матриці відкладаються показники оцінки стану або перспектив розвитку ринку, СЗГ (частіше на вертикальній), а на другій (частіше на горизонтальній) показники оцінки конкурентоспроможності відповідних СОБ підприємства. На перетині шукають відповідні стратегії.

При цьому застосовують готові матриці відомих у світі консалтингових фірм, переважно американських.

Виокремлюють наступні **етапи портфельного аналізу за матричними методами**:

1. Визначення ієрархії рівнів підприємства, на яких буде аналізуватися портфель бізнесів: від рівня окремого продукту до рівня підприємства.
2. Визначення стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), які будуть позиціонуватися на матрицях аналізу портфеля бізнесів (це роблять тому, що часто СОБ помітно відрізняються від виробничих підрозділів, оскільки можуть охоплювати декілька продуктів, що задовольняють схожі потреби).
3. Визначення параметрів матриць, за якими буде проводитись аналіз портфеля, для того, щоб мати уявлення, яку інформацію слід зібрати для аналізу і вибрати змінні, за якими проводитиметься аналіз.
4. Збір та аналіз даних за всіма визначеними вище параметрами матриці.
5. Побудова і аналіз матриці портфеля бізнесів, за допомогою якої мати уявлення про поточний стан портфеля, на основі чого керівництво зможе прогнозувати майбутній стан за різними сценаріями розвитку середовища.
6. Вибір бажаного портфеля бізнесів, який найкраще сприятиме досягненню цілей підприємством (з альтернативних варіантів).

6.2. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) «зростання – частина ринку»

Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, була розроблена ще в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультативною групою. В ній розглядаються лише два чинники, **дві змінні**: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 6. 1).

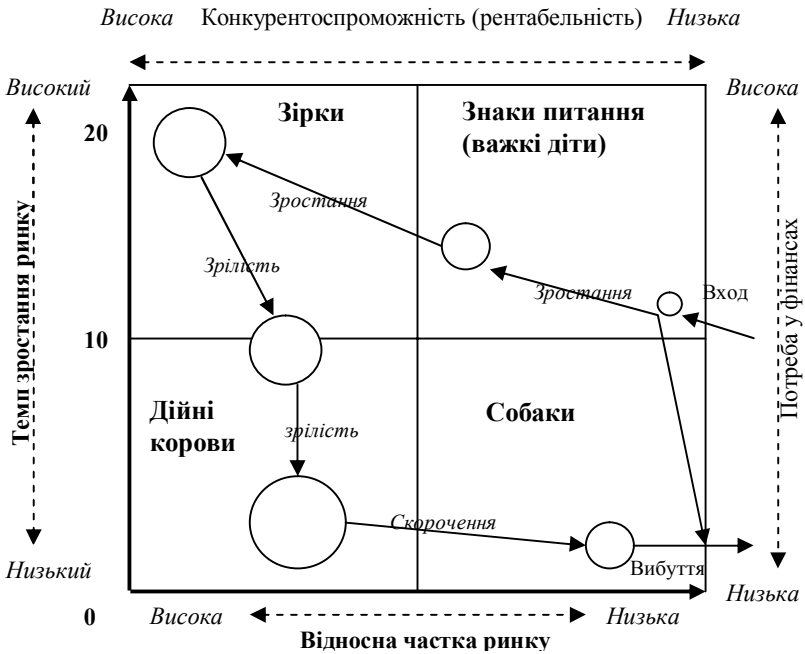


Рис. 6. 1. Матриця БКГ „зростання – частина ринку”

1. **Відносна частка ринку** – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства (СОБ) і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером, тобто, якщо підприємство продає даного товару менше за лідера, то його бізнес потрапляє в праву половину матриці

(<1), якщо більше – то в ліву (>1). Горизонтальна вісь («частка ринку») варіюється від 0,1 до 10, розподіли наносяться за логарифмічною шкалою.

2. **Темп зростання ринку** – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до 20 % і більше; 10 % розділяє на осі швидке і повільне зростання.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння.

Матриця БКГ таким чином визначає чотири основні позиції, в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (**квадранти матриці**), які отримали загально визнані нині **маркетингові назви**: «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки».

Залежно від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства (СОБ), тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається **відповідна стратегія** даного бізнесу (табл. 6. 1).

Альтернативні стратегії за матрицею БКГ

Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформулювати наступні альтернативні стратегії:

Стратегія 1. «Збільшення частки ринку» – трансформація «знаків питання» на «зірок». А для «зірок» – утримання, дальше збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію «знак питання», потребує значних інвестицій.

Стратегія 2. «Збереження частки ринку» – це стратегія для СОБ, які перебувають у позиції «дійні корови», причому сильні «дійні корови», що знаходяться на ринках, які ще розвиваються, хоч і нешвидкими темпами. Великі кошти від «доїння», що зберігають значну частку ринку, направляються в СОБ з товаром, що виходить на ринок і розвивається («знаки питання»), а також на інновації.

Стратегія 3. «Збирання врожаю» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують насамперед для слабких «корів», що не мають майбутнього і для таких же «знаків питання» та «собак».

Таблиця 6. 1

**Аналіз портфеля бізнесів підприємства за матрицею БКГ
і вибір стратегії**

Позиція бізнесу	Характеристика позиції	Можливі стратегії бізнесу	Маркетингові стратегії
Знаки питання (важкі діти, дикі кішки)	Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій (низька частка продукції підприємства на ринку), але діє на швидко – зростаючих перспективних ринках. Потребує значних вкладень, щоб перетворити «знаки питання» на «зірки». Тобто майбутнє такого бізнесу ще не визначене. Він стає або «зіркою», або «собакою» і зникає з виробництва. Стадія ЖЦТ – зростання.	- <i>Збільшення частки ринку.</i> Ризикувати. <i>Перетворити на «зірку».</i> - Збирання врожаю для безперспективного бізнесу. - Деінвестування, ліквідація нежиттєздатного бізнесу.	- Стратегія підсилювання: активізація маркетингових зусиль спрямованих на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення якості, зниження цін або вихід з ринку.
Зірки	Висококонкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на швидко зростаючих ринках. Це товари – лідери, потребують певних засобів для створення і підтримання лідерства. Завдяки конкурентоздатності дає значні прибутки і по мірі дозрівання ринку перетв. на «дійних корів» Стадія ЖЦТ – зростання.	- Збільшення частки ринку і <i>оптимізація.</i>	- Стратегія втримування: активізація реклами, зниження цін, модифікація товару, його широке розповсюдження.
Дійні корови	Високо конкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на зрілих, схильних до застою ринках. Перспектива незначна, але такий бізнес дає грошей значно більше ніж їх потрібно для підтримання власної долі ринку. Є джерелом фінансових засобів для науково-дослідних робіт і диверсифікації виробництва («важким дітям»). Стадія ЖЦТ – зрілість.	- Збереження частки ринку. - <i>Збирання врожаю для слабких «корів», що не мають майбутнього.</i> - Отримання максимальної вигоди.	- Стратегія підтримування: реклама – нагадування, цінові знижки, стимулювання збуту, підтримування каналів розподілу.
Собаки (невдахи мертвий вантаж)	Низько конкурентний бізнес на зрілих, часто застійних ринках. Збереження такого бізнесу потребує значних фінансів при малій надії на покращення, а частіше веде до зниження іміджу п-ва. Його краще ліквідувати. Стадія ЖЦТ – скорочення.	- Збирання врожаю. - <i>Пити з ринку</i> (ліквідація бізнесу).	- Стратегія скорочування: мінімізація витрат.

Стратегія 4. «Ліквідація бізнесу» – застосовується для СОБ, що перебувають у позиції «собак» і «знаків питання», не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби спрямовуються в СОБ, які розвиваються («знаки питання», «зірки»).

**

В основі матриці БКГ лежать *дві гіпотези* (рис. 6. 1):

1. Висока доля ринку означає наявність конкурентної переваги, пов'язаної з низькими витратами виробництва, тобто високою його рентабельністю.
2. Присутність на зростаючому ринку вимагає певних інвестицій для оновлення і розширення виробництва.

Переваги матриці БКГ:

- простота, доступність, наочність;
- надання можливості збалансувати портфель бізнесів з фінансування, поєднати види діяльності;
- надання можливості використання як на підприємстві в цілому так і в його підрозділах з виходом на окремі СЗГ;
- використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності СОБ, зменшення рівня суб'єктивності.

Недоліки матриці БКГ:

- Увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СОБ відповідно до їх позиції на матриці. Рівень же віддачі інвестицій зрозуміти із матриці неможливо;
- Дуже приблизно оцінюються можливості СОБ (наприклад, за матрицею «собаки» повинні піти з ринку, тоді як значну їх кількість ще можна довший час «доїти». Аналогічно, «знаки питання» повинні збільшувати частку ринку, хоча деякі з них перетворюються в «собак» і вибувають;
- Можуть виникнути труднощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів його зростання;
- Більшість чинників, які слід враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу через надмірну спрощеність матриці БКГ.

*

Недоліки матриці БКГ враховуються: вона нині постійно вдосконалюється. Крім цього, розробляються нові матриці. Так, посуті, матриці Мак-Кінсі та АДЛ є удосконаленим варіантом матриці БКГ, хоча при цьому вони є вже багатофакторними матрицями на відміну від двофакторної БКГ.

6.3. Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі» «привабливість-конкурентоспроможність»

На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її детальнішим варіантом і вже *багатофакторною* матрицею. Її запропонували консультативна кампанія «McKinsey» і кампанія «General Electric» у США. В матриці Мак-Кінсі чинник «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється у багатофакторний *«Конкурентоспроможність підприємства»* або інакше «Стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь). А чинник «Темп зростання ринку» – на *«Привабливість галузі (ринку)»* (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з *дев'яти квадрантів* і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому. Її так і називають *«привабливість – конкурентоспроможність»* (рис. 6. 2).

Чіткі характеристики можна дати позиціям бізнесу підприємства, які знаходяться в кутових квадрантах матриці (АБВГ). Вони нагадують за характеристиками і стратегіями квадранти матриці БКГ: «Знаки питання», «Зірки», «Корови», «Собаки». Проміжні ж позиції середніх квадрантів на обох осях інтерпретувати важче, оскільки частина ознак даного квадранту може наближатися до вищих показників привабливості або конкурентоспроможності, а частина – до нижчих. Або ж усі ознаки матимуть середні оцінки.

Все ж матриця Мак-Кінсі враховує дію значно більшої кількості чинників, ніж враховує БКГ, зокрема для характеристики привабливості ринку і конкурентної позиції на ньому підприємства можна розглядати наступні *чинники або ключові фактори успіху (КФУ)* (табл. 6. 2).

↑ Привабливість ринку (галузі) Низька Середня Висока	А 1 Селективне зростання		2	Б 2 Агресивне зростання		
		4		5		6
	Г 7 Деінвестування		8	В 9 Низька активність		
		Низька Середня Висока			→	

Конкурентоспроможність підприємства

**Рис. 6.2. Матриця Мак-Кінсі
«привабливість-конкурентоспроможність»**

При аналізі по кожному ринку спочатку виокремлюють чинники, що найбільшою мірою відповідають його специфіці, об'єктивно оцінюють їх, використовуючи три рівні – високий, середній і низький, а потім, за кожним, за цими ж рівнями виявляють чинники, що характеризують конкурентну позицію підприємства.

Порядок (етапи) побудови матриці «Мак-Кінсі»

I. На першому етапі оцінюють привабливість галузі (ринку).
Для цього виконують такі **процедури**:

1. Вибирають найбільш істотні критерії оцінки даного галузевого ринку (індикатори, чинники, КФУ) (табл. 6. 2, боковик).
2. Відібрані чинники (критерії) розміщують на окремій таблиці (табл. 6. 3) і кожному визначають якусь вагу, що відповідає його значущості у досягненні цілей підприємства. В сумі вага всіх чинників дорівнює одиниці.

Таблиця 6. 2

**Чинники (критерії, індикатори) привабливості ринку
і конкурентної позиції на ньому підприємства**

Чинники (критерії, індикатори) привабливості ринку (галузі)	Чинники (критерії, індикатори) конкурентної позиції підприємства
<u>Чинники параметрів</u>	<u>ринку (галузі)</u>
<ol style="list-style-type: none"> Розмір ринку Темп зростання ринку Чутливість ринку до цін, їх динаміки Географічні переваги ринку Циклічність ринку (щорічні коливання продаж) Розміри ключових сегментів ринку Інші можливості і загрози зовнішнього середовища галузі 	<ol style="list-style-type: none"> Частка ринку, що контролюється СОБ підприємства Темпи зростання СОБ підприємства Конкурентоздатність підприємства Характеристика номенклатури підприємства Ефективність маркетингу Інші сильні і слабкі сторони підприємства
<u>Чинники</u>	<u>конкуренції</u>
<ol style="list-style-type: none"> Рівень конкуренції на ринку Тенденції зміни числа конкурентів Переваги лідерів галузі Чутливість до товарів-замінників 	<ol style="list-style-type: none"> Відносна частка ринку до трьох головних конкурентів підприємства Конкурентні переваги підприємства, його конкурентний потенціал
<u>Фінансово –</u>	<u>економічні чинники</u>
<ol style="list-style-type: none"> Технологічний рівень галузі Бар'єри на шляху входження в галузь і виходу з неї Рівень завантаження виробничих потужностей галузі Рівень рентабельності галузі Структура галузевих витрат 	<ol style="list-style-type: none"> Технологічний рівень підприємства Рівень завантаження потужностей підприємства Рівень рентабельності підприємства Структура витрат підприємства
<u>Соціально –</u>	<u>психологічні чинники</u>
<ol style="list-style-type: none"> Законодавчі обмеження бізнесу галузі Соціальне середовище галузі 	<ol style="list-style-type: none"> Компетентність персоналу Корпоративна культура Імідж підприємства

Таблиця 6. 3

**Приблизна оцінка і визначення рейтингу привабливості ринку (галузі)
для певної СОБ підприємства**

Критерії (чинники)	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0. 15	3	0. 45
Темп зростання	0. 20	4	0. 80
Чутливість до цін	0. 15	2	0. 30
Чутливість до інфляції	0. 10	2	0. 20
Галузева рентабельність	0. 25	3	0. 75
Соціальне середовище	0. 15	4	0. 60
Сумарна зважена оцінка (рейтинг)	1. 00	X	3. 10

3. Дають оцінку галузевому ринку за кожним вибраним критерієм від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий).
4. Нарешті, перемножують вагу на оцінку за кожним критерієм і в сумі отримують зважену оцінку галузі (ринку) даної СОБ, або рейтинг привабливості даного ринку (галузі) як стратегічної зони господарювання (СЗГ).

Такі рейтинги розраховують для ринку (СЗГ) кожного підрозділу підприємства (СОБ). Вони (рейтинги) ранжуються від одиниці (дуже низька привабливість) до п'яти (дуже висока привабливість), де «три» виставляють для середніх зважених оцінок індикаторів (чинників). Ранжування у цьому випадку відкладається на вертикальній осі матриці.

II. На другому етапі оцінюють конкурентну позицію (конкурентоспроможність) СОБ підприємства.

При цьому можна скористатись методикою, представленою в характеристиці першого етапу. Отримаємо рейтинги конкурентоспроможності кожної СОБ підприємства, які проранжуємо на горизонтальній осі матриці.

**

Для позиціонування груп товарів на матриці можна скористатись ще одним методом, застосовуючи його як для оцінки привабливості ринку, так і для оцінки конкурентоспроможності.

Привабливість ринку підприємства визначають за формулою:

$$\Pi_p = \sum_{j=1}^m b_j E_j$$

де Π_p – інтегральний показник привабливості ринку;

m – число критеріїв оцінки;

b – вага j -го критерію оцінки, $\sum_{j=1}^m b_j = 1$;

E – експертна оцінка – j -го критерію оцінки привабливості.

При розрахунку E_j і E_i (оцінка привабливості і конкурентоздатності) зручно скористатись решітками експертних

оцінок. Приклади експертних оцінок наведені в табл. 6. 4 і 6. 5. Експертні оцінки E_j і E_i виставляються в інтервалі від 1 до 5.

Таблиця 6. 4

Індикатори привабливості ринку

Критерії	Вагомість (разом -1)	Діапазон оцінок				
		низька		середня		висока
		1	2	3	4	5
Доступність ринку	експертна оцінка	експертна оцінка	експертна оцінка	експертна оцінка	експертна оцінка	
Темп зростання	експертна оцінка	< 5 %	5 – 10 %	> 10 %		
Тривалість життєвого циклу	експертна оцінка	< 2 років	2 – 5 років	> 5 років		
Потенціал прибутку	експертна оцінка	< 15 %	15 – 25 %	> 25 %		
Гострота конкуренції	експертна оцінка	структурована олігополія	неструктурована конкуренція	розпорошена конкуренція		
Можливість нецінової конкуренції	експертна оцінка	товар стандартизований	товар слабо диференційований	товар сильно диференц.		
Концентрація клієнтів	експертна оцінка	< 2000	2000 – 5000	>5000		

Таблиця 6. 5

Індикатори конкурентноздатності

Критерії	Вагомість (разом -1)	Діапазон оцінок				
		низька		середня		висока
		1	2	3	4	5
Відносна доля ринку	експертна оцінка	< 1/3 лідера	> 1/3 лідера	лідер		
Витрати	експертна оцінка	> конкурента	= конкуренту	< конкурента		
Особливі властивості	експертна оцінка	стандартизований товар	товар слабо диференційований	унікальний товар		
Ступінь освоення технології	експертна оцінка	освоюється важко	освоюється легко	освоєна повністю		
Метод продаж	експертна оцінка	посередники не контролюються	посередники контролюються	прямі поставки		
Імідж	експертна оцінка	відсутній	середній	сильний		

III. На третьому етапі всі СОБ, що складають корпоративний портфель і проранжовані на попередніх двох етапах, *позиціонують по квадрантах матриці*.

При цьому кожному СОБ можна позначити на матриці колом різного діаметра залежно від обсягів продаж. Побудована таким чином матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля – і його аналіз можна вважати завершеним.

IV. На четвертому етапі порівнюють стан портфеля з *місією і цілями* підприємства, оцінюють і враховують вплив можливих змін *середовища* на майбутню привабливість галузі і конкурентоспроможність кожної СОБ.

Якщо розриви не вимагають коригування чи перегляду місії та цілей підприємства, то для кожної СОБ вибирають певну стратегію, залежно від її позиції на матриці Мак-Кінсі.

Альтернативні стратегії за матрицею Мак-Кінсі

Залежно від того, в якому квадранті матриці позиціонується та чи інша СОБ, вибирають для неї ***наступні стратегії***:

- ***Квадрант А*** (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність) за своїми ознаками відповідає «знакам запитання» на матриці БКГ, тобто йдеться про СОБ, які виходять на ринок з новим товаром. Застосовують ***стратегію селективного, тобто вибіркового зростання***, іншими словами, інвестування перспективного бізнесу, чи виходу з ринку, якщо новий товар не має майбутнього з точки зору конкурентоспроможності.
- ***Квадрант Б*** (висока привабливість ринку – сильна конкурентоспроможність) означає найвигідніше становище бізнесу, яке відповідає «зіркам». ***Стратегія – агресивне зростання***, тобто інвестування та оптимізація бізнесу.
- ***Квадрант В*** (низька привабливість ринку – висока конкурентоспроможність) відповідає «дійним коровам» і означає, що слід обирати ***стратегію низької активності, «збирання врожаю»***, захист своєї позиції без додаткових витрат.
- ***Квадрант Г*** (низька привабливість ринку – низька конкурентоспроможність) означає найгірше становище бізнесу, що відповідає «собакам». Відповідно обирають стратегію

деінвестування, тобто продовження діяльності у формі **«збирання врожаю» без інвестицій**, або ж ліквідації бізнесу, якщо він стає збитковим.

В цілому ж, з меншою точністю обирають **наступні стратегії для наступних квадрантів:**

- а) для квадрантів 2,3,6 – інвестувати, зростати;
- б) для квадрантів 4,7,8 – не інвестувати, «збирати врожай» або відмовитись від бізнесу;
- в) для квадрантів 1,5,9 – інвестувати обмежено, зокрема для бізнесу в квадрантах: 1 – закріпити стратегічні позиції, 5 – захищати і використовувати досягнутий стан, 9 – використовувати досягнутий стан.

Переваги матриці Мак-Кінсі:

- ***Глибина***, (тому що використання не приводить до спрощених висновків, як у випадку з БКГ, оскільки розглядається значно більша кількість чинників, тобто факторів середовища, що впливають як на привабливість ринку, так і на конкурентоспроможність підприємства) (табл. 6. 2).
- ***Гнучкість***, (тому що згадані чинники вибираються самостійно, залежно від конкретної ситуації, що склалась в тій чи іншій СОБ).
- ***Широта застосування***, (тому що даний метод не пов'язаний з якоюсь окремою гіпотезою).

Недоліки, «вузькі місця» матриці Мак-Кінсі:

- Можуть проявитися труднощі і суб'єктивізм при визначенні відносної важливості (ваги) кожного чинника оцінки привабливості і конкурентоспроможності, як і його оцінки (табл. 6. 3); щоправда, труднощі і суб'єктивізм можна подолати, залучаючи до цієї роботи експертів.
- Відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками, як це має місце у матриці БКГ.
- Рекомендації лише загальні і вимагають уточнень.
- Недоліки, що стосуються всіх методів портфельного аналізу: складність вимірювання великої кількості чинників, статичний характер матриці, суб'єктивність оцінок, загальність стратегій і труднощі у їх виборі з багатьох можливих варіантів.

6.4. Матриця АДЛ (фірми Артура Д. Літла)

Матриця АДЛ, як і Мак-Кінсі, є також по суті удосконаленим варіантом матриці БКГ, хоча на відміну від неї є *багатофакторною*. Підхід фірми Артура Д. Літла до портфельного аналізу *ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі* (ЖЦГ), яка являє собою модель зміни в часі ряду ринкових змінних (параметрів): збуту, прибутку, рівня конкуренції тощо. Відповідно до неї кожна галузь (сектор, ринок, СЗГ) проходить упродовж життєвого циклу розвитку чотири фази: народження (впровадження), зростання і розвиток, насичення (зрілість), спад. Названі *фази життєвого циклу галузі* (не товару) становлять вісь Y матриці АДЛ.

Вісь X відображає *конкурентну позицію СОБ* підприємства, яка може бути: слабкою, міцною, сприятливою, сильною, ведучою (домінуючою, лідируючою). Поєднання даних про чотири фази життєвого циклу галузі (СЗГ) і п'яти конкурентних позицій СОБ дає в результаті матрицю АДЛ (рис. 6. 3).

Фаза життєвого циклу галузі	Конкурентна позиція				
	слабка	міцна	сприятлива	сильна	ведуча
Спад	1	2	3	4	5
Зрілість (насичення)	6	7	8	9	10
Зростання і розвиток	11	12	13	14	15
Народження	16	17	18	19	20

Рис. 6. 3. Матриця АДЛ

Порядок (етапи) використання матриці АДЛ

I. На першому етапі оцінюють *стан галузей* (ринків, секторів, СЗГ), на яких діють СОБ підприємства (табл. 6. 6). Для цього:

- 1) визначають галузі, у яких діють соб підприємства.
- 2) аналізують і оцінюють чинники, які діють на кожному ринку.
- 3) визначають фазу життєвого циклу, на якому перебуває кожен ринок.

II. На другому етапі визначають *конкурентну позицію* кожної СОБ підприємства наступними способами:

- 1) за певними характеристиками (табл. 6. 7).
- 2) за методикою Мак-Кінсі (табл. 6. 3), або методикою, описаною в темі №8 даного посібника.
- 3) формулою, аналогічною з наведеною у характеристиці матриці Мак-Кінсі (більш детально).

Таблиця 6. 6

Характеристика фаз життєвого циклу галузі (ринку, СЗГ, сектора)

Чинник	Стадія життєвого циклу галузі:			
	народження	зростання	зрілість	спад
Темп зростання	не визначений	вищий за темп зростання ВВП	нижчий за темп зростання ВВП	від'ємний
Продуктова лінія	базова	різноманітна	оновлена	звужена
К-сть конкурентів	зростаюча	велика і зростаюча	невелика (постійні конкурси)	ще менша
Розподіл ринку	фрагментарний	фрагментарний (кілька лідерів)	концентрований	ще більш концентрований
Стабільність ринку	нестабільний	зміна позицій лідерів	лідери, закріпилися	висока стабільність
Постійність споживачів	відсутня	деяка агресивність покупців	визначені купі – великі переваги	висока стабільність
Стартові бар'єри	відсутні	досить низькі	високі	дуже високі
Технологія	розробки продукту	розширення продукт. лінії	оновлення продуктової лінії	найменш потрібна

Характеристика конкурентних позицій СОБ

Позиція бізнесу	Характеристика позиції бізнесу
Провідна (домінуюча)	Лише один представник галузі може займати дану позицію. Він встановлює галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів, має широкий вибір стратегічних варіантів. Така позиція є результатом квазімонополії або надійно захищеного технологічного лідерства.
Сильна	Такий бізнес вибирає свою стратегію незалежно від дій конкурентів і має перед ними певні переваги. Відносна частка ринку може бути в 1. 5 разу більша за частку найбільшого конкурента, але абсолютної переваги немає.
Сприятлива (помітна)	Це, як правило, один із лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі учасники знаходяться приблизно на одному рівні, ніхто не займає домінуючих позицій. Цей бізнес характеризується відносною безпекою, якщо у нього є своя ринкова ніша. Може значно поліпшити своє становище.
Міцна	Спеціалізація у вузькій або відносно захищеній ринковій ніші (невелика частка ринку або підтип продукції). Може довго зберігати таке положення, але практично немає змоги його поліпшити.
Слабка	Слабкі сторони заважають СОБ отримувати прибутки. Слабкість може бути пов'язана із самим бізнесом (дуже малий відсутні важливі ресурси для його розвитку) або з помилками в управлінні. Такий бізнес не може вижити самостійно.
Нежиттєва	Немає сильних сторін, відсутня ймовірність їх появи в перспективі. Необхідно вирішувати питання про доцільність існування такого бізнесу.

Для цього спочатку виокремлюють ключові чинники успіху (КФУ) для кожного ринку, на якому діють СОБ підприємства.

Ключовими чинниками успіху можуть бути:

- виробничі чинники (номенклатура продукції, рівень витрат виробництва, рівень технології);

- ринкові чинники (рівень цін, якість продукції, надійність мережі збуту, доля ринку, імідж торгової марки і т. д.);
- фінансові чинники (рівень кредиторської заборгованості, прибутки, ліквідність, ділова активність та ін.);
- організаційні чинники (рівень персоналу, його склад, якість менеджменту, організаційна структура управління тощо).

Після цього складають таблицю, аналогічну б. 3., оцінюють кожен КФУ і розраховують інтегральний показник конкурентоспроможності за формулою б. 2:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i E_i \quad (6. 2)$$

де К – інтегральний показник конкурентоспроможності;

n – число виділених КФУ;

a_i – вага і-го фактора; $\sum_{i=1}^n a_i = 1$;

E_i – експертна оцінка і-го фактора.

*

III. На третьому етапі, виходячи з оцінок, зроблених на двох попередніх етапах, **СОБ підприємства позиціонують на матриці АДЛ**. Для наочного уявлення про товарний портфель підприємства, кожна СЗГ може бути нанесена на матрицю у вигляді кола, розміри якого відповідають масштабам діяльності підприємства в даній СЗГ.

IV. На четвертому етапі, виходячи із позиції кожної СОБ на матриці АДЛ, **вибирають** для неї відповідну **стратегію**.

**

Заслугою фірми «Артур Д. Літл» у вдосконаленні методики стратегічного планування є **виділення 24 уточнених стратегій** (табл. 6. 8). Фірма «Артур Д. Літл» розробила також **рекомендовані стратегії** залежно від квадранту перебування СОБ на матриці АДЛ (табл. 6. 9).

Матриця АДЛ може, крім цього, продемонструвати **фінансовий внесок кожної СОБ** у корпоративний портфель. Для цього у

квадрант кожної СОБ записують цифри, що засвідчують внесок даної СОБ до певного показника (частка в обсягах продаж, у фінансових потоках тощо). Сумарні значення по рядках і графах записують на полях матриці.

Якщо з часом СОБ переміщуються на матриці в напрямку з нижнього лівого у верхній правий кут, де висока рентабельність, низькі фінансові потреби і ризики, можна вважати, що стратегія щодо цих СОБ вибрана вірно. Якщо ж позиція СОБ на матриці АДЛ «прогинається» вниз від описаної *діагоналі*, то стратегія для таких СОБ вибрана невірно, великих фінансових потоків від них годі чекати, вони можуть стати навіть збитковими.

Переваги і недоліки матриці АДЛ схожі з тими, що властиві матриці Мак-Кінсі. Однак використання матриці АДЛ відкриває ширший діапазон вибору стратегій (24 уточнені стратегії АДЛ). Матриця дуже корисна для високотехнологічних галузей, життєвий цикл товару яких дуже короткий: якщо вчасно не застосувати відповідні стратегії, можна не досягти мети.

Поряд з цим, модель АДЛ не пропонує стратегій для галузей, життєвий цикл яких потрібно змінити (інколи зрілі ринки можна і потрібно змінювати на зростаючі тощо).

Таблиця 6. 8

Уточнені стратегії консультаційної фірми «Артур Д. Літл»

Шифр	Назва стратегії	Шифр	Назва стратегії
A	Зворотна інтеграція	M	Рационалізація ринку
B	Розвиток бізнесу за кордоном	N	Методи і напрями підвищення ефективності
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	O	Нові продукти / нові ринки
D	Рационалізація системи збуту	P	Нові продукти / старі ринки
E	Нарощування виробничих потужностей	Q	Рационалізація виробництва
F	Експорт тієї ж продукції	R	Рационалізація асортименту продукції
G	Пряма інтеграція	S	Чисте виживання
H	Невпевненість	T	Старі продукти / нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Старі продукти / старі ринки
J	Ліцензування за кордоном	V	Ефективна технологія
K	Повна рационалізація	W	Зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмова від виробництва

Таблиця 6. 9

Рекомендовані стратегії відповідно до розташування СОБ на матриці АДЛ

№ квадранту	Позиція СОБ	Прибуток	Грошовий потік	Інвестиції	Можливі стратегії
1	2	3	4	5	6
1	Слабка / спад	Відсутній	Збалансований	Відмова від інвестицій	Вихід з галузі (X)
2	Міцна / спад	Мінімальний	Збалансований	Деінвестування або відмова	Вихід з ринку (DMQRW) або відмова від виробництва (X)
3	Помітна / спад	Помірний	Збалансований	Мінімальні або відмова від інвестування	Експлуатація ринкової ніші (BCLNPTUV), її утримання (CDNQU) або вихід з ринку (DMQRW)
4	Сильна / спад	Позитивний	Позитивний	Мінімальні реінвестиції	Утримання конкурентного положення (ACNUVW) або «збір урожаю» (DKMNQRVW). Утримання ринкової ніші (CDNQU)
5	Ведуча / спад	Позитивний	Позитивний	За необхідністю	Утримання конкурентного положення (ACNUVW)
6	Слабка / зрілість	Відсутній	Негативний або позитивний	Вибіркові або відмова від інвестування	Зсув (DLMNQRVW), оновлення продукції (DMOPQRU). Вихід з ринку (DMQRW), якщо неможливо довести життєздатність
7	Міцна / зрілість	Мінімальний	Збалансований	Мінімальне реінвестування або відмова від інвестування	Утримання ринкової ніші (CDNQU). Вихід з галузі (DMQRW)
8	Помітна / зрілість	Помірний	Позитивний	Мінімальне і / або вибіркоче реінвестування	Зростання частки ринку зі збільшенням виробництва (ABCFGJNPTU). Пошук і захист ринкової ніші (AGIMRT)
9	Сильна / зрілість	Позитивний	Позитивний	Реінвестування за необхідності	Утримання конкурентного положення (ACNUVW). Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (ABCFGJNPTU)
10	Провідна / зрілість	Позитивна	Позитивний	Реінвестування за необхідності	Утримання частки ринку (ABCFGJNT). Утримання конкурентного положення (ACNUV)

Продовження табл. 6. 9

11	Слабка / зростання	Відсутній	Негативний (позика) або збалансований	Вибіркові або відмова від інвестування	Зсув (DLMNQRVW) або оновлення продукції (DMOPQRU). Вихід з ринку (X), якщо неможливо довести життєздатність
12	Міцна / зростання	Відсутній	Негативний або збалансований	Вибіркові	Зосередження (GLT). Доведення життєздатності (DELMNQR)
13	Помітна / зростання	Мінімальний	Негативний (позика)	Вибіркові	Лідерство в цінах на важливому ринку (ACNUVW). Поступова диференціація продукції
14	Сильна / зростання	Вірогідний	Вірогідний (позика)	З метою збільшення темпів зростання	Лідерство в цінах (ACNUVW). Швидке зростання частки ринку (BCEGLNOPT)
15	Ведуча / зростання	Позитивний	Не обов'язково позитивний	Продовження інвестування	Лідерство в цінах (ACNNUVW). Утримання частки ринку (ACNUVW)
16	Слабка / народження	Відсутній	Негативний (позика)	Вибіркові або відмова від інвестування	Наздоганяння конкурентів (DELMNQR), в іншому випадку – вихід з галузі (DMQRW) або відмова від інвестування (DKQRS)
17	Міцна / народження	Відсутній	Негативний (позика)	Вибіркові	Зосередження (GLT) або доведення життєздатності
18	Помітна / народження	Може бути відсутнім	Негативний (позика)	Вибіркові	Вибіркове придбання або швидке зростання частки ринку (BCEGLNOPTV)
19	Сильна / народження	Може бути відсутнім	Негативний (позика)	Відповідно до вимог ринку	Поліпшення конкурентного становища (EIL). Швидке зростання частки ринку (BCEGLNOPTV)
20	Ведуча / народження	Вірогідний	Негативний (позика)	З випередженням вимог ринку	Збільшення частки ринку (BCEGLNOPTV). Початок нового бізнесу (EIL)

6.5. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства

Матриця Ансоффа

Матриця Ансоффа застосовується для вибору стратегії СОБ підприємства з альтернативних в умовах зростаючого ринку. Відповідно до матриці, в умовах зростаючого ринку існують чотири стратегічні альтернативи (рис. 6. 4). Стратегічні альтернативи матриці Ансоффа можна охарактеризувати наступним чином.

Стратегія 1 «Вдосконалення діяльності» вибирається, коли СОБ випускає старий товар і діє на старому, але не насиченому ринку. В такому разі рекомендують забезпечувати прибуток за рахунок раціоналізації як виробництва, так і збуту, тобто йдеться про їх інтенсифікацію (зниження собівартості, покращення якості, сервісу, реклами, застосування торгових знижок, розробку заходів щодо просування продукту).

Товар	Ринок	
	старий	новий
Старий	<i>1. Вдосконалення діяльності</i>	<i>3. Ринкова експансія</i>
Новий	<i>2. Товарна експансія</i>	<i>4. Диверсифікація</i>

Рис. 6. 4. Матриця Ансоффа

Альтернативами інтенсивного зростання можуть бути:

- збільшення частки ринку за рахунок перехоплення споживачів продукції конкурентів (для цього застосовують активні маркетингові заходи, які дають найвищий ефект, коли товар перебуває на стадії зрілості життєвого циклу);
- придбання ринків шляхом злиття або поглинання підприємств конкурентів;
- розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до частіших покупок, пошук нових можливостей використання товару;
- захист свого положення на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу;
- раціоналізація ринку шляхом зосередження уваги на рентабельних ринкових сегментах, вихід з нерентабельних, підвищення ефективності продаж тощо.

Стратегія 2 «Товарна експансія» застосовується на старих, але не насичених ринках, куди виходять з новим або суттєво вдосконаленим товаром з метою збільшення продаж, вишукуючи ринкові ніші. Переваги: мінімізація ризику, оскільки ринок добре відомий і прибуток забезпечується за рахунок збереження його частки в майбутньому. *Альтернативними* варіантами реалізації даної стратегії можуть бути:

- розширення номенклатури товару і асортименту продукції, що випускається (інше фасування, упаковка, доповнюючий товар тощо);
- розширення споживчих характеристик товару (додаткові функції товару).

Стратегія 3 «Ринкова експансія» – це стратегія розвитку ринку, спрямована на пошук нових ринків або хоча б нових сегментів для вже добре освоєних товарів. Прибуток тут забезпечується за рахунок розширення ринку збуту як в межах регіону, так і поза ним. Дана стратегія дорога і більш ризикована, порівняно з попередніми, але більш прибуткова в перспективі. Її *альтернативи*:

- освоєння нових сегментів на тому ж ринку;
- вихід на нові ринки всередині країни;
- зовнішня експансія.

Стратегія 4 «Диверсифікація» – це стратегія одночасного освоєння нового товару і нових ринків. Вона є найбільш ризикованою і дорогою, зате у далекому майбутньому забезпечує значний прибуток і стабільність підприємства. Причинами диверсифікації є прагнення: а) зменшити ризик («не класти всі яйця в один кошик»); б) отримати фінансові вигоди від роботи в нових сферах; в) піти з ринків, що перебувають у стані стагнації.

Негативними сторонами стратегії диверсифікації, які слід враховувати, є: а) розпорошення зусиль; б) проблеми в управлінні диверсифікованим підприємством; в) зменшення синергетичного ефекту.

До того ж, внаслідок зменшення синергетичного ефекту ймовірність успіху альтернативних стратегій І. Ансоффа неоднакова: для першої – цей ефект найвищий – 50%, для другої – 33%, третьої – 20% і четвертої – 5%.

Переваги матриці Ансоффа: простота, наочність. **Недоліки** – врахування хоч і найважливіших, але лише двох чинників (ринок і товар), а також одностороння орієнтація на зростання. Стратегії І. Ансоффа враховані в так званих уточнених стратегіях АДЛ (табл. 6. 6.).

Тривимірна модель Абеля

Історично вибір бізнесу пройшов три етапи.

1. Спочатку орієнтувались на товар (продукт), який збиралися випускати: виробництво сільськогосподарських машин, виробництво добрив, виробництво зерна, виробництво цукру і т. д.

2. Пізніше Т. Левітт довів, що у виборі бізнесу слід орієнтуватись на потреби ринку.

3. І. Ансофф продемонстрував, що цього мало, що орієнтація лише на потреби ринку при виборі нового бізнесу не гарантує синергетичного ефекту. А щоб він проявився, потрібен зв'язок між старим і новим бізнесом. Отже, за Ансоффом, критерієм вибору нового бізнесу повинен стати синергетичний ефект, і бізнес повинен визначатися на основі врахування двох факторів «товар-ринок» (див. матрицю Ансоффа, рис. 6. 4.).

4. Нарешті, Д. Абель розвиває названі підходи, зокрема Ансоффа, пропонуючи ще один критерій для вибору бізнесу – технологію, зокрема тривимірну модель для вибору бізнесу (рис. 6. 5).

За Д. Абелем **критеріями** вибору нового бізнесу повинні стати:

- а) групи покупців (сегменти ринку), для яких призначений новий товар (хто?);
- б) потреби покупців (ринку) (що?);
- в) технологія, що використовуватиметься при розробці і виробництві товару (як?).

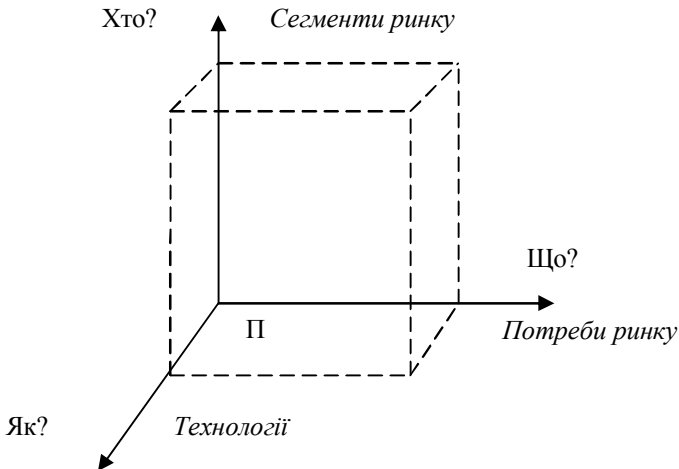


Рис. 6. 5. Тривимірна модель Д. Абеля для вибору бізнесу

На схемі в точці П – початковий бізнес. Рухаючись від цієї точки по трьох осях, підприємство (СОБ) знаходить: а) інші привабливі сегменти ринку; б) інше застосування старого товару (модернізація) чи впровадження нового для задоволення виявлених потреб ринку; в) можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту товару. А головним критерієм вибору по всіх трьох осях є синергетичний ефект. Іншими критеріями є привабливість галузі і конкурентна позиція підприємства (СОБ).

Портфельна матриця Р. Купера

Р. Купер критеріями вибору стратегії підприємства вважає наступні (рис. 6. 6):

1. Привабливість галузі, яка визначається такими чинниками: а) привабливістю ринку; б) технологічним рівнем.

2. «Силу бізнесу», яка визначається: а) ринковими перевагами товару; б) синергетичним ефектом підприємства у технології виробництва і маркетингу.

Привабливість галузі	«Сила» бізнесу	
	велика	мала
Велика	Добрі шанси	Шанси великого ризику
Мала	Консервативні шанси	Немає шансів

Рис. 6. 6. Портфельна матриця Р. Купера

Якщо провести діагональ через поля матриці – з нижнього лівого кута у верхній правий – то над нею буде приваблива зона для бізнесу, а під нею – неприваблива (додатки Д, Е).

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Тема 6

1. Основні поняття

Матриця. Матричні методи. Квадранти матриці. Матриця БКГ. Матриця Мак-Кінсі. Матриця АДЛ. Фази життєвого циклу галузі. Уточнені стратегії фірми АДЛ. Матриця Ансоффа. Модель Абеля. Матриця Купера.

2. Контрольні запитання

1. Що таке «матричні методи»? Охарактеризуйте основні етапи портфельного аналізу за ними.
2. Яка загальна будова матриці БКГ і кожного її квадранта?
3. Як використати матрицю БКГ для формулювання стратегії кожної СОБ?
4. Яка будова матриці Мак-Кінсі і яке її значення для портфельного аналізу?
5. Як послідовно будується матриця Мак-Кінсі?
6. Як використати матрицю Мак-Кінсі для формулювання портфельної стратегії?
7. У чому полягає значення матриці АДЛ і яка її будова?
8. Яка послідовність побудови матриці АДЛ?
9. Як використовується матриця АДЛ у портфельному аналізі?
10. Які переваги і недоліки мають матриці БКГ, Мак-Кінсі і АДЛ.
11. У чому полягає зміст і призначення матриці Ансоффа і як її використати для портфельного аналізу?
12. У чому полягає значення тривимірної моделі Абеля для вибору бізнесу?
13. У чому полягає зміст і призначення портфельної матриці Р. Купера?

3. Тести

6. 01. Матриці здебільшого бувають:

- 1) двовимірними;
- 2) чотиривимірними;
- 3) багатовимірними;
- 4) чи одновимірними?

6. 02. *Портфельна матриця БКГ визначає наступну кількість основних позицій бізнесу, позначених маркетинговими назвами:*

- 1) чотири;
- 2) шість;
- 3) вісім;
- 4) дев'ять.

6. 03. *За портфельною матрицею БКГ позиція бізнесу «корова» означає:*

- 1) вихід з ринку;
- 2) отримання максимальних вигод;
- 3) утримання або покращення становища;
- 4) оптимізування?

6. 04. *За портфельною стратегією БКГ позиція бізнесу «знак запитання» означає:*

- 1) вихід з ринку;
- 2) отримання максимальної вигоди;
- 3) збільшення частки ринку, ризикування;
- 4) оптимізування?

6. 05. *Яку позицію згідно з матрицею БКГ займає підприємство, бізнес якого висококонкурентний, але знаходиться на насиченому ринку:*

- 1) «зірка»;
- 2) «знак запитання»;
- 3) «корова»;
- 4) «собака» ?

6. 06. *Яку стратегію слід застосувати до слабких, без майбутнього «корів», таких же «знаків запитання» і «собак» (згідно з матрицею БКГ):*

- 1) збільшення частки ринку;
- 2) збереження частки ринку;
- 3) «збирання врожаю»;
- 4) чи ліквідації бізнесу?

6. 07. *Яку стратегію згідно з матрицею БКГ слід застосувати до «корів», доходи від яких дуже потрібні для інновацій і тих видів бізнесу, що розвиваються:*

- 1) збільшення частки ринку;
- 2) збереження частки ринку;
- 3) «збирання врожаю»;
- 4) чи ліквідації бізнесу?

6. 08. *Яку стратегію згідно з матрицею БКГ застосовують до сильних «зірок» і «знаків запитання» :*

- 1) збільшення частки ринку;
- 2) збереження частки ринку;
- 3) «збирання врожаю»;
- 4) чи ліквідації бізнесу?

6. 09. *На скільки квадрантів матриця «Мак-Кінсі» більша від матриці БКГ:*

- 1) на три;
 - 2) на чотири;
 - 3) на п'ять;
 - 4) чи на сім?
6. 10. Яку стратегію слід прийняти підприємству з середнім і низьким конкурентним становищем, на непривабливому ринку (згідно з матрицею «Мак-Кінсі»):
- 1) обмежено інвестувати;
 - 2) інвестувати;
 - 3) використовувати досягнутий стан;
 - 4) чи реінвестувати, «збирати врожай» або відмовитись від бізнесу?
6. 11. Матриці переважно бувають:
- 1) двовимірними;
 - 2) чотиривимірними;
 - 3) багатовимірними;
 - 4) чи одновимірними?
6. 12. На осях двовимірних матриць переважно відкладають:
- 1) відносні частку ринку і конкурентоспроможність;
 - 2) динаміку ринку і потребу в фінансах;
 - 3) темпи зростання або привабливість ринку і його відносну частку;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
6. 13. Відносна частка ринку підприємства чи СОБ свідчить:
- 1) про їх фінансовий стан;
 - 2) про динаміку ринку;
 - 3) про їх конкурентоспроможність;
 - 4) чи про їх прибутковість?
6. 14. На осі «темпи зростання ринку» матриці БКГ розмежування між низькими і високими темпами зростання проходить на відмітці:
- 1) 5;
 - 2) 10;
 - 3) 15;
 - 4) чи 20?
6. 15. Можливі стратегії для «знаків запитань»:
- 1) ризикування;
 - 2) збільшення частки ринку і перетворення на «зірки»;
 - 3) для окремих «збирання врожаю» і деінвестування;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
6. 16. Можливі стратегії для «зірок»:
- 1) деінвестування;
 - 2) «збирання врожаю»;
 - 3) збільшення частки ринку і оптимізацію;
 - 4) чи збереження частки ринку?
6. 17. Можливі стратегії для «корів»:

- 1) «збирання врожаю» для слабких;
 - 2) збереження частки ринку;
 - 3) отримання максимальної вигоди;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
6. 18. *Можливі стратегії для «собак» :*
- 1) вихід з ринку;
 - 2) «збирання врожаю»;
 - 3) деінвестування;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
6. 19. *Що не є недоліком матриці БКГ:*
- 1) надто приблизна оцінка можливостей СОБ;
 - 2) низькі можливості балансування портфеля бізнесів з точки зору фінансування;
 - 3) труднощі у визначенні темпів розвитку ринку і його частки, що належить СОБ;
 - 4) чи надмірна спрощеність внаслідок чого ряд чинників залишається поза аналізом?
6. 20. *Скільки чинників привабливості галузі і конкурентної позиції СОБ (КФУ) може братися до уваги при використанні матриці Мак-Кінсі:*
- 1) два;
 - 2) чотири;
 - 3) дев'ять;
 - 4) чи безліч?
6. 21. *Які розрахунки експертів відкладають на осях матриці Мак-Кінсі:*
- 1) суму добутків ваги кожного чинника на його оцінку;
 - 2) оцінку експертами прояву чинників у перспективі;
 - 3) вагу кожного чинника для діяльності СОБ;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
6. 22. *Матриця АДЛ демонструє залежність:*
- 1) між привабливістю ринку і конкурентоспроможністю СОБ;
 - 2) між динамікою ринку і часткою на ньому СОБ;
 - 3) між темпами зростання ринку і конкурентоспроможністю СОБ;
 - 4) між конкурентною позицією СОБ і фазою життєвого циклу галузі?
6. 23. *Конкурентну позицію СОБ для матриці АДЛ можна визначити:*
- 1) за певною (приблизною) характеристикою конкурентних позицій СОБ;
 - 2) за формулою для аналогічної дії з матриці Мак-Кінсі;
 - 3) за методикою матриці Мак-Кінсі для аналогічної дії;
 - 4) чи всі відповіді підходять?
6. 24. *Особливою заслугою фірми АДЛ для вдосконалення матричних методів формування корпоративної стратегії є:*

- 1) виділення 24 так званих уточнених стратегій;
- 2) розробка рекомендованих стратегій залежно від квадранту перебування СОБ на матриці АДЛ;
- 3) розробка формули розрахунку позиції СОБ на матриці АДЛ;
- 4) чи правильні відповіді 1 і 2?

4. Перелік запитань для бліцопитування (відповідати одним – двома словами на кожне)

1. Яку портфельну матрицю називають багатofакторною?
2. Як умовно називає БКГ стратегію, коли абсолютна і відносна долі ринку низькі і доводиться з нього йти?
3. На скільки полів матриця «Мак-Кінсі» більша від матриці БКГ?
4. Які моделі здебільшого використовують у портфельному аналізі?
5. За альтернативною стратегією збільшення частки ринку, на що за БКГ перетворюються «Знаки запитання»?
6. На якій портфельній матриці показано співвідношення різних можливостей з розширення ринку за різних рівнів конкурентоспроможності?
7. Який рівень означає відносну долю ринку на матриці?
8. Якщо на ринку, можливість розширення якого висока, підприємство приймає стратегію, позначену БКГ «знаком запитання», то яка конкурентоспроможність підприємства?
9. Як матриця БКГ позначає висококонкурентний бізнес на швидко зростаючих ринках?
10. Якою ще маркетинговою назвою позначають позицію бізнесу крім «Корови», «Зірки», «Собаки»?
11. Якщо можливість розширення ринку низька, а конкурентоспроможність підприємства висока, яку стратегію слід застосовувати (за умовним позначенням БКГ)?
12. Скільки вимірів здебільшого мають матриці корпоративного аналізу?
13. Що ще є суттєвою перевагою матриці Мак-Кінсі, крім гнучкості і широти застосування?
14. Яку стратегію можна застосувати за матрицею Мак-Кінсі, коли досить конкурентоспроможне підприємство перебуває на дуже привабливому ринку?
15. Яку стратегію застосовують до СОБ, що перебувають у позиції сильних «корів», тобто на ринках, які ще розвиваються?
16. Який критерій відбору стратегій, крім привабливості ринку, пропонує Купер?
17. Якими є фінансові потреби СОБ, що перебувають на ринках, які народжуються або розвиваються?

18. У чому полягає перевага матриці БКГ, що нерідко переростає у її недолік?
19. Якщо на одній осі двовимірної матриці дається оцінка розвиткові ринку, то яка дається на другій?
20. Більше кого має продавати підприємство даного товару, щоб його бізнес можна було показати у лівій половині матриці БКГ?
21. Що у матриці АДЛ означають поняття: сильна, слабка, ведуча тощо?
22. Як називається альтернативна стратегія за матрицею Ансоффа, коли новий товар просувається на новий ринок?
23. Скільки уточнених стратегій виділено фірмою «Артур Д. Літл» ?
24. Яку стратегію застосовують до збиткових і безнадійних «собак» та знаків питання» ?
25. На що при побудові матриці Мак-Кінсі перемножують експертну оцінку кожного чинника привабливості ринку, щоб отримати зважену оцінку?
26. Який показник на осі матриці БКГ розділяє швидкі і повільні темпи зростання ринку?
27. Що ще є параметром моделі Абеля крім технології і потреб ринку?
28. Скільки квадрантів у матриці АДЛ?
29. Скільки стратегічних альтернатив у матриці Ансоффа?
30. Як використовують показники зважених оцінок привабливості ринку або конкурентної позиції підприємства при побудові матриці Мак-Кінсі. На що їх відкладають?
31. На що перетворюється фактор «відносна частка ринку» матриці БКГ у матриці Мак-Кінсі?
32. Яку відносну частку ринку засвідчують позначення «знаки питання» і «собака» на матриці БКГ?
33. Яку стратегію застосовують для слабких «корів» та «знаків питання» і «собак», які не мають майбутнього?
34. На якій концепції ґрунтується матриця АДЛ?
35. Яким критерієм для вибору бізнесу Абель доповнив пропозиції Левітта й Ансоффа?
36. Чим користуються при позиціонуванні СОБ на матриці АДЛ?
37. В умовах якого ринку для вибору стратегії застосовується матриця Ансоффа?
38. Чого потребують високі темпи зростання і розвитку ринку за матрицею БКГ?
39. Як визначається вага кожного чинника при побудові матриці Мак-Кінсі?
40. На який ринок просувається старий товар, якщо підприємство здійснює стратегію ринкової експансії за матрицею Ансоффа?
41. Які стратегії розробила фірма «Артур Д. Літл» відповідно до квадранта перебування СОБ на однойменній матриці?

42. На яких за темпами зростання ринках перебувають «зірки» і «знаки питання» ?
43. Яку стратегію слід застосовувати для перетворення «знаків питання» у «зірки», а для «зірок» – для утримання і дальшого збільшення частки ринку?
44. Яка матриця забезпечує найширший діапазон вибору стратегій?
45. Скільки критеріїв використовують для оцінки привабливості ринку чи конкурентної позиції підприємства при побудові матриці Мак-Кінсі?
46. На що вказує висока частка ринку за матрицею БКГ?
47. З відбору чого починають побудову матриці Мак-Кінсі?
48. Який галузевий ризик у фазі зрілості або спаду згідно з матрицею АДЛ?
49. На що перетворюється фактор «темпи зростання ринку» матриці БКГ у матриці Мак-Кінсі?
50. Який ризик мають СОБ, конкурентна позиція яких відноситься до ведучої?

5. Вправи

Вправа № 6. 01

Встановлено наступну ситуацію на підприємствах: 1. На м'ясокомбінаті – можливість розширення ринку м'ясопродуктів вичерпана, відносна частка ринку, залишаючись поки що високою, має чітку тенденцію до зниження. 2. На молоко-переробному комбінаті – і конкурентоспроможність, і можливість розширення ринку залишаються вкрай низькими. 3. На винзаводі – хоча можливість розширення ринку вин залишається високою, однак це коштуватиме йому занадто дорого. Відносна ж частка ринку, яку контролює завод, – незначна.

Завдання: 1. В якому квадранті відомої портфельної матриці знаходиться продукція на кожному із трьох підприємств 2. Які стратегії Ви запропонуєте названим підприємствам щодо охарактеризованої продукції зважаючи на їх портфель?

Вправа № 6. 02

Внаслідок аналізу середовища підприємства встановлено, що товари А і Б займають досить вузьку частку ринку. Ринок товару А до того ж уже насичений, а товару Б хоча і розвивається, але для підприємства достатньо незручний, вимагає великих інвестицій, яких обмаль. Товар В знаходиться на ринку, що бурно розвивається, але його частка на ньому ще невисока. Товар Г, навпаки, займає широкий сегмент повністю насиченого ринку.

Завдання: 1. Визначте, до яких квадрантів відомої портфельної матриці можна віднести кожен із названих товарів. 2. Запропонуйте стратегії для кожного товару. 3. Обґрунтуйте свої пропозиції.

Вправа № 6. 03

Результат аналізу середовища дозволив встановити, що на підприємстві А загрози зовнішнього середовища значно перевищують можливості, а слабких сторін внутрішнього середовища значно більше, ніж сильних, тобто стратегічна обстановка дуже погана. Та і ринок, на якому діє підприємство, вкрай непривабливий. Підприємство Б, навпаки, має стратегічне становище середнього рівня і діє на ринку, що бурхливо розвивається, є надзвичайно перспективним.

Завдання: 1. Яку портфельну матрицю можна застосувати для стратегічного аналізу обох підприємств? 2. До якого квадранту цієї матриці можна віднести бізнес кожного підприємства? 3. Яку стратегію Ви запропонуєте кожному підприємству?

Вправа № 6. 04

Підприємство К діє на ринку, що розвивається надто повільно, мляво. До того ж продукція підприємства недостатньо конкурентоздатна і особливих сподівань на посилення конкурентних позицій на перспективу немає. Підприємство Д, навпаки, має значні конкурентні переваги на своєму ринку, який до того ж динамічно розвивається.

Завдання: 1. Запропонуйте альтернативні корпоративні стратегії для кожного підприємства, користуючись відомою матрицею вибору стратегій залежно від динаміки ринку і конкурентної позиції підприємства. 2. Які при цьому маркетингові стратегії варто реалізувати?

Вправа № 6. 05

Експерти присвоїли чинникам конкурентної позиції і привабливості ринку наступну вагу і дали наступну оцінку у балах, відповідно: рівень маркетингу – 0.25 і 3; законодавчі обмеження бізнесу – 0.10 і 2; переваги географічного розташування підприємства – 0.15 і 1; ефективність номенклатури – 0.10 і 2; рівень персоналу – 0.15 і 4; рівень конкуренції – 0.35 і 5; розміри важливих сегментів ринку – 0.20 і 3; конкурентоспроможність підприємства – 0.30 і 5; бар'єри входження у галузь – 0.25 і 2; технологічний рівень підприємства – 0.20 і 3.

Завдання: Визначте, до якого квадранта відомої портфельної матриці можна віднести бізнес даного підприємства і яку стратегію йому можна запропонувати?

Вправа № 6. 06

Галузь у якій працює підприємство, характеризує наступне: велика кількість постійних споживачів, технологія найменш потрібна, кількість конкурентів скорочується, стабільність ринку висока, галузь не зростає. А позиція підприємства, у свою чергу, така: відносна частка ринку у 1.4 разу

перевищує частку найбільшого конкурента, хоча абсолютної переваги на ринку ще немає.

Завдання: 1. Визначте квадрант відомої матриці, до якого можна віднести бізнес підприємства та, користуючись уточненими стратегіями відомої консультативної фірми, запропонуйте підприємству можливі стратегії за вибором. Охарактеризуйте також прибутки, грошові потоки та інвестиційну активність даного бізнесу підприємства.

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Позичонування груп товарів на матрицях Мак-Кінсі та АДЛ за формулою.
2. Матриця Ансоффа.
3. Тривимірна модель Абея.
4. Портфельна матриця Р. Купера.

7. Теми рефератів

1. Використання матриці БКГ для потреб портфельного аналізу.
2. Організація застосування матриці Мак-Кінсі для стратегічного аналізу.
3. Використання матриці АДЛ для потреб портфельного аналізу.

8. Рекомендована література

1. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001. – С. 95 – 100.
2. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: «Издательство «ПРИОР». – 2001. – С. 46 – 66.
3. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: 2002. – С. 258 – 296.
4. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. С. 61 – 65.
5. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: «ТАЙП». – 2003. – С. 95 – 111.

Тема 7

СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 7. 1. Поняття про диверсифікацію діяльності підприємства*
- 7. 2. Умови і причини диверсифікації діяльності підприємства*
- 7. 3. Варіанти і критерії диверсифікації*

7.1. Поняття про диверсифікацію діяльності підприємства

До початку формування стратегії як економічної науки, що припадає на другу половину ХХ ст., поведінку на ринку обґрунтовувала *мікроекономіка*. Згідно з її фундаментальними гіпотезами *єдиним критерієм покупця є ціна*, а товари чи послуги не диференційовані. Слід відмітити, що такі уявлення дійсно були вірними для розвинутих країн, особливо у першій половині ХХ ст. Оптимальна стратегія успіху підприємства була проста: мінімізація витрат, що давала можливість продавати товар за нижчою ціною, від ціни конкурента. І оскільки це приводило до оптимізації долі ринку підприємства, таку стратегію називали стратегією ринкової долі або ринкової позиції.

Але вже у *другій половині ХХ ст.* чинники ринкового успіху помітно змінились. Відбулось *насичення ринку*, і покупців уже не завжди влаштовував *стандартний товар* навіть за найнижчою ціною. Проявили себе групи покупців зі *специфічними потребами*: різними смаками, різним соціальним статусом, різними купівельними можливостями тощо. *Задоволення значно ширшої гами потреб* стало критичним фактором успіху. А однією з найважливіших конкурентних стратегій стала *стратегія диференціації товару*, тобто гіпотеза вчених-спеціалістів з мікроекономіки – про недиференційований товар на цьому етапі уже втратила смисл. *Стратегію диференціації товару*, на наш погляд, можна сформулювати наступним чином.

Стратегія диференціації товару є конкурентною стратегією, спрямованою на розширення асортименту товару (послуг), створення нових товарів з метою задоволення потреб всіх основних груп покупців шляхом вдосконалення технології виробництва.

**

Аналогічно у *другій половині ХХ ст.* втрачає домінуюче значення і друга гіпотеза, за якою ціна є єдиним критерієм поведінки покупця. Досвід почав засвідчувати, що покупки здійснюються швидше під впливом *іміджу товару* (послуги). До

того ж підприємства помітили, що перевагами і смаками споживачів можна управляти, що при допомозі грамотної реклами й умілого просування товару створюються нові потреби. В результаті ще однією важливою конкурентною стратегією стала *диференціація ринку* або диференціація іміджу товару.

Стратегія диференціації ринку – це конкурентна стратегія, спрямована на формування нових потреб споживачів у нових товарах підприємства шляхом цілеспрямованих маркетингових заходів, особливо рекламних, зі створення певного іміджу товару.

**

Оскільки, починаючи з другої половини ХХ ст., явища диференціації, як товару так і ринку, спостерігаються *одночасно*, їх спільний прояв вимагає проведення нової, уже ***корпоративної стратегії***, яка називається *диверсифікацією* діяльності підприємства, тобто диверсифікація починає виступати способом зміни напрямку його розвитку, причому одним із головних способів на сучасному етапі, що характеризується значною турбулентністю середовища діяльності підприємств.

Поняття *диверсифікації* застосовується при формулюванні *портфельної* стратегії як один із чотирьох її компонентів, а саме – як вектор зростання або напрямок майбутньої сфери діяльності підприємства.

Диверсифікація діяльності підприємства означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.

Якщо вектор зростання спрямований на розвиток *ринку*, то йдеться про формування попиту на нові товари підприємства і

вибирається напрямок діяльності підприємства – розвиток *маркетингу*. Якщо ж вектор зростання вказує на розвиток *товару*, то йдеться про створення нового товару і вибирається напрямок – зміна *технології*. Якщо ж вектор зростання спрямований *одночасно* і на оновлення ринку, і на оновлення товару, тобто вибирається стратегія *диверсифікації*, то загальний напрямок простежується *менш виразно*, ніж у попередніх двох випадках, оскільки одночасно вдосконалюються і маркетингова діяльність, і технологія виробництва.

Отже, *диверсифікація означає* (переважно) вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. *Здійснюватись вона може* як через створення нових підприємств, так і шляхом скуповування існуючих або злиття з ними. В результаті відбувається перехід від односторонньої виробничої структури (спеціалізації) до багатопрофільного виробництва.

Для прикладу, на початку 90-х років ХХ ст. серед 500 найбільших корпорацій США 90 % існували у формі багатогалузевих концернів, тобто були диверсифікованими. Переважна більшість із них мала у своєму складі підприємства в середньому 11 галузей, а наймогутніші – 30 – 50 галузей.

Диверсифікація, як порівняно нове явище, покликана до життя *науково-технічною революцією*, а саме необхідністю пристосування бізнесу до швидких структурних змін, посилення конкурентної боротьби *внаслідок насичення ринку*. В цих умовах диверсифікація використовує переваги комбінування, проникнення в нові прибуткові галузі.

І, головне, – *стабілізує бізнес*, робить його менш вразливим до спадів у тих чи інших галузях, оскільки, володіючи підприємствами в різних сферах економіки, диверсифіковане підприємство має змогу компенсувати спад збуту на ринку одних товарів його зростанням на інших. Завдяки цьому *диверсифіковані підприємства є більш стійкими та конкурентоздатними ніж вузькоспеціалізовані*. Вони мають можливість переливати капітал у найприбутковіші галузі. Отже, диверсифікація – це *організаційно-економічний чинник* підвищення ефективності виробництва.

Таким чином, *значення диверсифікації* діяльності підприємства для розробки і здійснення його *портфельної* стратегії достатньо

помітне. З одного боку, диверсифікація – один із важливих *напрямків діяльності* підприємства: визначає, які конкретно стратегічні одиниці бізнесу і в яких стратегічних зонах господарювання працюватимуть у майбутньому. З другого боку, диверсифікація значною мірою забезпечує стратегічну *гнучкість* портфеля підприємства, оскільки задоволення широкого кола потреб і застосування кількох технологій не допустить ситуації, коли несподівані зміни в одній із СОБ можуть привести до серйозних руйнівних наслідків в інших.

Отже, диверсифікація, визначаючи частково, з якими СОБ підприємство збирається працювати і як ці СОБ будуть пов'язані між собою, до певної міри (разом з іншими компонентами) *визначає портфельну стратегію*.

7.2. Умови і причини диверсифікації підприємства

Якщо немає гострої необхідності в розв'язанні стратегічних проблем, менеджери підприємства, як правило, зосереджуються виключно на розв'язанні *оперативних* та адміністративних господарських проблем. А спонукають їх повернутися до розгляду *стратегічних* проблем суттєві чинники – зміни в умовах діяльності, в середовищі підприємства.

Суттєві зміни умов на ринках або в технологіях виробництва вимагають адекватних змін стратегічного портфеля підприємства, здійснення корпоративної стратегії диверсифікації.

Зміни середовища бувають або поступовими, або ж переривчастими.

Поступовими називають зміни, які відбуваються логічно і потребують відносно незначних змін у початковому портфелі. Приклад поступових змін – розширення ринку на якийсь регіон або деяке поліпшення існуючої технології. Такі зміни дехто називає логічним прирощуванням або ж еволюційним процесом змін.

Переривчастими називають зміни, які не відповідають історичній логіці розвитку даного підприємства і являють собою

значне відхилення хоча б в одному історичному векторі зростання – задоволенні ринкових потреб, технології або географії ринків. Основним показником переривчастості є ступінь відходу підприємства від ринку, на якому воно спеціалізувалось, від технології, за якою здійснюється виробництво продукції і від географічних, економічних, соціальних та інших позицій. А вже зміни даного показника викличуть зміни в культурі, організаційній структурі управління, в системі мотивацій, що також засвідчать переривчасті зміни. Словом, йдеться про суттєві неочікувані зміни середовища підприємства.

*

Що викликає зміни, що стають *причиною необхідності диверсифікації?*

До середини ХХ ст. в країнах з ринковою економікою, як уже зазначалося, зміни середовища були поступовими, оскільки ринок ще насичувався і економіка розвивалася по висхідній, без різких переривчастих стрибків. І відділи розробок або розвитку ринку на підприємствах адекватно реагували на поступові, еволюційні зміни середовища, успішно з ними справлялися. Зміни були переважно *передбачуваними*.

Хоча вже і в цей період нечасто, але відбувалися більш різкі зміни в технології, в структурі потреб, в географії ринків, тобто проблема переривчастості то виникала, то зникала. Суттєві зміни у зовнішньому середовищі спонукали підприємства, як правило, із значним запізненням міняти стратегію. Після переорієнтації знову на довгі роки менеджери повертались до оперативних питань використання потенціалу нової стратегії, а зміни залишалися поступовими аж до нових значних зрушень. Стратегічне мислення як наука ще не сформувалося. Така тимчасова увага до стратегічних проблем, що чергувалася з достатньо тривалими періодами зосередження на оперативних і адміністративних проблемах вже тоді наносила відчутну шкоду, оскільки *необхідність* у стратегічних змінах, у диверсифікації усвідомлювалася після значного падіння обсягів продаж і прибутків, тобто після суттєвих втрат.

В другій половині ХХ ст. ситуація ще більш ускладнилася. Зміни в технології, в структурі потреб (попит в основних галузях задовільнено), в географії ринків стали *регулярними*. В більшості галузей чергування *стратегічних* переривчастих змін і тривалого

періоду *оперативної* діяльності відійшло в минуле. Зміни середовища стали переривчастими і відбуваються так швидко, що підприємства змушені постійно моніторити своє середовище, виявляючи стратегічні розриви і вживаючи відповідних заходів. Один із таких заходів – диверсифікація. Переривчасті зміни викликали необхідність її проведення. Відбувся *перехід до переважно стратегічного* планування і управління.

В наші дні, коли зміни технології, структури потреб, географії ринків змінюються з небувалою швидкістю, з метою уникнення загрози банкрутства, на більшості підприємств у розвинутих країнах зрозуміли значення стратегічного менеджменту і успішно його застосовують, широко використовуючи і *диверсифікацію* як засіб стабілізації виробництва.

На жаль, *в Україні* розуміння необхідності розробки стратегії на підприємствах ще не прийшло. Стратегічні рішення, зокрема і про диверсифікацію діяльності підприємства приймають спонтанно, з великим запізненням, зазначаючи величезних втрат відповідно і рішення про диверсифікацію теж приймаються спонтанно, часто тоді, коли вже щось виправити важко, або й неможливо.

**

Отже, *причин, що спонукають диверсифікувати* діяльність підприємства, багато. Але *основною є співвідношення його цілей і можливостей*. Зважаючи на це, можна виокремити великі групи причин.

Перша група причин. Підприємство не досягає цілей з наявним бізнес-портфелем. Тут можливі два *варіанти*:

1. Якщо аналіз можливостей засвідчує, що навіть після диверсифікації діяльності підприємства цілі не будуть досягнуті (це означає, що вони зависокі), їх переглядають, визначають менші.

2. Якщо ж можливості відповідають цілям, але наявна структура бізнес-портфеля не забезпечує їх досягнення, *тоді вдаються до диверсифікації*.

При цьому враховують причини нижчого рівня:

- насичення ринку і, відповідно, суттєве зниження попиту, посилення конкуренції;
- старіння товару підприємства;
- втрату гнучкості, що проявляється:
 - у звуженні ринку (непропорційно велика доля продаж, що припадає на одного покупця);

– появі нових технологій (обмежена власна технологічна база).

Друга група причин. Визначається тоді, коли *можливості підприємства перевищують цілі*. Якщо з'являються можливості мати більш високі цілі, підприємство диверсифікується. Тут також враховуються причини нижчого рівня:

- сума прибутку, що залишається, є недостатньою для виконання планів щодо розширення *поточної* діяльності, хоча підприємство успішно йде до поставлених цілей, має хороші можливості для розширення виробництва;
- диверсифікація дасть можливість отримувати більші прибутки, ніж дало б просте розширення виробництва, хоча при останньому досягаються поточні цілі. Така ситуація може скластися в наступних випадках:
 - коли ефект диверсифікації настільки великий, що перекидає неминуче зниження синергізму;
 - коли керівництво підприємства не зважає на синергізм (у випадку конгломерації) або синергетичні переваги простого розширення над диверсифікацією незначні;
 - коли підприємство розробило нові додаткові товари.

Третя група причин. Стосується підприємств, де керівники не співствляють цілі з можливостями, діють *спонтанно*, диверсифікація для них самоціль, а не засіб досягнення цілей. Таке спостерігається тоді, коли приступають до негайних практичних дій без достатньої інформації, діють наосліп, за принципом «добре там, де нас нема».

Таким чином, якщо цілі ідеально не співпадають з можливостями підприємства і не є завищеними, тобто не вимагають перегляду для наступного зниження, підприємство має велику свободу дій у використанні можливостей для досягнення вищих цілей в т. ч. і при допомозі диверсифікації. Ступінь цієї свободи залежить від ставлення керівництва підприємства до ризику, який властивий диверсифікації. А тому *консервативні менеджери* підуть на диверсифікацію лише за наявної першої групи причин. В усіх інших випадках ризикувати вони не будуть, за наявності можливостей підуть шляхом простого розширення, а не диверсифікації.

Навпаки, підприємливі **керівники**, будуть ризикувати, тобто проводити диверсифікацію, готові за першої ж можливості досягти вищих цілей, постійно готові розглядати варіанти диверсифікації за наявності будь-якої причини із трьох перерахованих груп.

Диверсифікація стимулюється також існуючим **антимонопольним законодавством**, яке обмежує горизонтальну експансію підприємств, що загрожує монополізацією галузі, в якому толерується вертикальна експансія, що базується на диверсифікації діяльності. Її наслідком є багатогалузеве підприємство, частка якого на окремому ринку не сягає критичних значень, тобто не створює монопольного становища.

7.3 Варіанти і критерії диверсифікації

Диверсифікація стосується *портфельної стратегії*, суттю якої є формування блоку основних напрямків і видів діяльності підприємства (конкурентна стратегія, як відомо, спрямована на пошук способів успішної діяльності на кожному із цих напрямків і видів діяльності).

Досвід ринкових країн засвідчує, що змінювали склад портфеля бізнесів підприємства не зразу і **неохоче**, навіть в умовах різких змін середовища. Спочатку декілька років намагалися стабілізувати зниження прибутків і скорочення збуту при допомозі таких заходів, як звільнення значної кількості працівників, скорочення запасів, зниження витрат, ведення цінових війн. І оскільки це не допомагало, вдавалися нарешті до модифікації бізнес-портфеля, тобто переходили до застосування диверсифікації лише тоді, коли остаточно переконувалися, що з існуючим портфелем вирішити назрілі проблеми неможливо. І починався важкий *пошук варіантів* його зміни. Цей досвід повинен стати уроком для початківців ринкової економіки в Україні.

Отже, першим поштовхом до диверсифікації стало **насичення ринку** і скорочення попиту в 1950–60-х роках ХХ ст. другим – **поява нових технологій**, наприклад, транзисторних, електроніки. Ще одним поштовхом для зміни бізнес-портфеля стала можливість розширення діяльності (за межами історичного бізнесу підприємства).

Зміна бізнес-портфеля підприємства має **дві альтернативи**: або вектором зростання є перехід до нових областей бізнесу в існуючому географічному середовищі, що називається *диверсифікацією*, або ж

вектором зростання обирається нова географія – це називається *інтернаціоналізацією* бізнесу.

Варіанти диверсифікації

Диверсифікація може відбуватися за наступними *варіантами*:

- *Перший* пов'язаний з ***потребами споживачів***. Диверсифікація є освоєнням нової для підприємства технології з метою продовження обслуговування традиційного ринку. Прикладом може служити зміна радіолампової технології на транзисторну (в радіотехніці) або хімікомолекулярної технології на біотехнологію (у фармацевтиці).
Такий варіант розвитку диверсифікації може здійснюватись або шляхом купівлі вже існуючої фірми з новою технологією, або шляхом створення нового виробництва на базі внутрішніх джерел. Другий шлях – власний розвиток нової для підприємства технології – вкрай важкий і складний. Часто, запровадивши випуск продукції за новою технологією, підприємство втрачало лідерство у галузі.
- *Другий* варіант диверсифікації пов'язаний з ***технологією*** і полягає у застосуванні традиційної технології підприємства для задоволення нових потреб. Прикладом може бути поширення електроніки у машинобудуванні. Здійснюється або шляхом поглинання (наприклад, автомобільна компанія поглинає електронну), або шляхом внутрішнього розвитку через вихід на нові ринки.
- *Третій* варіант диверсифікації – це перехід у сферу, не пов'язану з поточним бізнесом підприємства, до нових технологій чи потреб ринку. Таку диверсифікацію називають ще ***конгломератною*** диверсифікацією. Вона здійснюється, як правило, шляхом придбання фірми. Тобто створюється новий конгломерат, який об'єднує підприємства багатьох галузей, які не пов'язані між собою технологічним ланцюгом. Ці підприємства діють як самостійні і лише фінансово та адміністративно залежать від головного офісу конгломерату. Модифікацію (розширення) бізнес-портфеля підприємства можна зобразити наступним чином (рис. 7. 1).



Рис. 7. 1. Способи модифікації бізнес-портфеля підприємства

Критерії диверсифікації

Приймаючи рішення про диверсифікацію підприємства, вибираючи певні її варіанти, менеджери і власники переймаються бажанням досягти або синергізму, або гнучкості.

Прихильники ***критерію синергізму*** вибирають диверсифікацію, пов'язану або з новими потребами, або з новими технологіями. Названі варіанти диверсифікації порівняно з конгломератною диверсифікацією менше відхиляються від звичайної діяльності підприємства, від її внутрішніх можливостей, а, отже, здатні повніше використати ефект синергізму. Відповідно таку диверсифікацію називають синергетичною.

Прихильники *критерію гнучкості* підприємства вибирають конгломератну диверсифікацію, вважаючи, що конгломерат володіє вищою конкурентною стійкістю завдяки гнучкості.

Між прихильниками синергетичної і конгломератної диверсифікації і досі тривають *суперечки*. Перші стверджують, що конгломерати не виправдовують себе з точки зору суспільної ефективності, оскільки не мають синергетичних ефектів, що приводили б до зниження цін, ізолюються при цьому від конкуренції. Прихильники конгломерації, в свою чергу, стверджують, що синергетична диверсифікація приводить до того, що підприємства, які раніше працювали в різних галузях, після об'єднання уніфікують технологію, управління тощо і, внаслідок перебування уже в одному середовищі, стають стратегічно більш вразливими. І це дійсно нерідко має місце, оскільки потенційний синергізм не завжди переростає у реальний внаслідок того, що окремі менеджери ігнорують додаткові зусилля для досягнення останнього.

Як прогнозує І. Ансофф, на перспективу збережуться обидва критерії диверсифікації. Комерційна логіка вибиратиме за критерій синергетичну диверсифікацію, а особисті амбіції стимулюватимуть конгломерацію.

**

Альтернативою диверсифікації є *інтернаціоналізація*, тобто розширення бізнесу географічно (див. рис. 7. 1). Найбільший синергетичний ефект має лише один із варіантів інтернаціоналізації, коли підприємство експортує свої традиційні товари (послуги). Однак, таке було можливим лише на ранніх етапах інтернаціоналізації (після Другої світової війни). Всі інші варіанти більш ризиковані ніж диверсифікація, оскільки кожен із них є по суті двохетапним відходом від поточного бізнесу підприємства. Наприклад, інтернаціоналізація, пов'язана з потребами, приводить до подвійних труднощів: входження на новий ринок і необхідності розробки нової технології.

Отже, інтернаціоналізація складніша і *дорожча* за диверсифікацію. А диверсифікація, внаслідок радикального відходу від минулого досвіду підприємства, більш *ризикована*.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Тема 7

1. Основні поняття

Стратегія диференціації товару. Стратегія диференціації ринку. Диверсифікація. Стратегія диверсифікації. Поступові зміни середовища. Переривчасті зміни середовища. Інтернаціоналізація бізнесу. Диверсифікація, пов'язана з потребами і з технологією. Інтернаціоналізація, пов'язана з потребами і з технологією. Конгломератна диверсифікація та інтернаціоналізація.

2. Контрольні запитання

1. Коли і чому виникла необхідність у диференціації товару і ринку?
2. Що слід розуміти під стратегією диференціації товару і ринку?
3. У чому суть диверсифікації діяльності підприємства?
4. Що слід розуміти під поступовими і переривчастими змінами середовища?
5. Охарактеризуйте умови, які спонукають проводити диверсифікацію?
6. Які основні групи причин диверсифікації Ви знаєте?
7. У чому суть основних варіантів диверсифікації?
8. У чому суть основних критеріїв диверсифікації (гнучкості та синергізму) та їх взаємозв'язку?
9. Які два основні способи модифікації бізнес-портфеля застосовуються?

3. Тести

7. 01. До виникнення стратегії як науки поведінку на ринку обґрунтовували:

- 1) маркетинг;
- 2) макроекономіка;
- 3) мікроекономіка;
- 4) чи політекономія?

7. 02. Чому в період виникнення стратегії як науки основною конкурентною стратегією стає диференціація товару:
- 1) суспільство стало багатшим;
 - 2) ринки стали насиченими;
 - 3) певна частина суспільства незадоволена стандартним товаром;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
7. 03. Конкурентна стратегія диференціації товару означає:
- 1) розширення асортименту товару і підвищення його якості;
 - 2) розширення ринків;
 - 3) зростання прибутковості;
 - 4) чи зростання обсягів виробництва?
7. 04. Стратегія диференціації ринку означає:
- 1) формування нових потреб;
 - 2) задоволення існуючих потреб;
 - 3) розширення асортименту товару;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
7. 05. Диверсифікація підприємства – це:
- 1) диференціація товару;
 - 2) диференціація ринку;
 - 3) диференціація товару і ринку одночасно;
 - 4) чи зміна технології?
7. 06. Диверсифікація виробництва передбачає:
- 1) розвиток маркетингу;
 - 2) розвиток технології;
 - 3) диференціацію товару;
 - 4) чи розвиток технології і маркетингу одночасно?
7. 07. Наслідком диверсифікації підприємства є:
- 1) стабілізація бізнесу;
 - 2) зниження вразливості від несподіваних змін середовища;
 - 3) підвищення конкурентоздатності;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
7. 08. Яким переважно фактором підвищення ефективності виробництва є диверсифікація:
- 1) технологічним;
 - 2) організаційно-економічним;
 - 3) науково-технічним;
 - 4) чи соціальним?
7. 09. Значення диверсифікації у розробці портфельної стратегії:
- 1) забезпечує гнучкість портфеля;
 - 2) є одним із напрямків розвитку, що сприяє стабільності і конкурентоспроможності;
 - 3) обидві відповіді правильні;
 - 4) чи кожна з попередніх відповідей не правильна?

7. 10. *Причинами диверсифікації є:*
- 1) суттєві зміни на ринках або в технологіях;
 - 2) різкі переривчасті зміни середовища підприємства;
 - 3) різка активізація маркетингової діяльності;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 2?
7. 11. *До диверсифікації вдаються тоді, коли:*
- 1) підприємство не досягає цілей з наявним бізнес-портфелем;
 - 2) можливості підприємства перевищують його цілі;
 - 3) цілі не співставляються з можливостями, рішення приймаються спонтанно, залежать від амбіцій власників;
7. 12. *Диверсифікація є способом реалізації стратегії:*
- 1) функціональних;
 - 2) конкурентних;
 - 3) портфельних;
 - 4) чи операційних?
7. 13. *Які альтернативи має зміна бізнес-портфеля:*
- 1) зміну технології або маркетингу;
 - 2) розвиток ринку або товару;
 - 3) диверсифікацію або інтернаціоналізацію;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
7. 14. *Конгломератна диверсифікація – це:*
- 1) об'єднання підприємств багатьох галузей, технологія на яких – різна;
 - 2) об'єднання підприємств багатьох галузей з однаковою або схожою технологією;
 - 3) диверсифікація, пов'язана з потребами споживачів;
 - 4) чи диверсифікація, пов'язана з технологією?
7. 15. *Яку диверсифікацію вибирають прихильники синергізму:*
- 1) конгломератну;
 - 2) пов'язану з новими потребами чи новими технологіями;
 - 3) конгломератну інтернаціоналізацію;
 - 4) чи всі відповіді неправильні?
7. 16. *У чому прихильники конгломерації звинувачують прихильників синергізму? У тому, що уніфікація виробництва призводить:*
- 1) до втрати гнучкості і зниження конкурентостійкості;
 - 2) до застою;
 - 3) до технологічної обмеженості;
 - 4) до безгосподарному використанні ресурсів?
7. 17. *Інтернаціоналізація, порівняно з диверсифікацією є:*
- 1) більш складнішою і дорожчою;
 - 2) дешевшою, менш складною і ризикованою;
 - 3) більш ризикованою;
 - 4) чи правильними є відповіді 1 і 3?

4. Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати одним – двома словами на кожне)

1. Як називають варіант диверсифікації, коли переходять у сферу діяльності, не пов'язану з поточним бізнесом підприємства?
2. Якими змінами середовища викликана диверсифікації?
3. Що відбулось на ринку в II половині XX ст., викликавши диференціацію товару?
4. На одночасне оновлення чого спрямована стратегія диверсифікації?
5. Що забезпечує портфелю підприємства стратегія диверсифікації?
6. В ухиланні від чого звинувачують прихильників конгломератної диверсифікації?
7. Чи погодяться на диверсифікацію консервативні керівники у випадку, коли можливості підприємства перевищують цілі?
8. Що ще є основним показником переривчастості змін середовища, крім ступеня відходу підприємства від традиційних технологій, географічних, економічних, соціальних позицій?
9. Чи правда, що в першій половині XX ст. єдиним критерієм поведінки покупців на ринку була ціна?
10. Скільки в середньому галузей охоплюють диверсифіковані підприємства США?
11. Який ще варіант диверсифікації можуть обрати прихильники критерію синергізму, крім пов'язаного з потребами споживачів?
12. У чому полягає специфіка змін середовища в першій половині XX ст.?
13. Який товар вже більше не влаштовував покупців у другій половині XX ст.?
14. Чи може стимулювати диверсифікацію антимонопольне законодавство?
15. Якщо вектор зростання підприємства спрямований на розвиток ринку, то на чому слід зосередитись для досягнення успіху?
16. Як називають зміни середовища, що не відповідають історичній логіці розвитку даного підприємства?
17. У чому полягали зміни середовища в другій половині XX ст.?
18. Який з варіантів диверсифікації слід обрати, щоб досягти найвищого ступеня гнучкості підприємства?
19. Яким чинником є диверсифікація для зростання прибутковості підприємства?
20. Чи правда, що диверсифікація є конкурентною стратегією?
21. Яке планування зумовили переривчасті зміни середовища?
22. Що є альтернативним варіантом зміни бізнес-портфеля, крім диверсифікації?
23. Чи правда, що диверсифікація означає вихід за межі основного діючого бізнесу?

24. На розширення чого спрямована стратегія диференціації?
25. Чи може впливати амбіційність власника на прийняття рішень про диверсифікацію?
26. Як називають Зміни середовища, які відбуваються логічно?
27. Чи могли підприємства в першій половині ХХ ст. масово створювати нові потреби, управляти перевагами споживачів?
28. Чи правда, що диференціація підвищує конкурентостійкість підприємства?
29. Яким шляхом здійснюється конгломератна диверсифікація?
30. До чого вдаються, якщо можливості відповідають цілям підприємства, але структура його бізнес-портфеля не забезпечує їх досягнення?
31. На формування чого спрямована стратегія диференціації ринку?
32. Як впливає на бізнес диверсифікація підприємства?
33. Насичення чого стало поштовхом до диверсифікації?
34. Якщо вектор зростання підприємства спрямований на розвиток товару, то що є засобом досягнення конкурентної переваги?
35. Що робить підприємство, коли з'являється можливість досягти більш високих цілей?
36. Який критерій, крім гнучкості є альтернативним критерієм диверсифікації?

5. Теми рефератів

1. Суть диверсифікації виробництва на підприємстві та не обхідність її застосування на сучасному етапі ринкових відносин.

2. Диверсифікація та інтернаціоналізація виробництва як важливі шляхи зміни поточного бізнес-портфеля підприємства.

6. Рекомендована література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: «Питер». – 1999. – С. 179 – 197.
2. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: «ТАЙП». – 2003. – С. 117 – 126.

Тема 8

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ)

8. 1. *Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види*
8. 2. *Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій*
8. 3. *Оцінка конкурентоспроможності продукції і підприємства*
8. 4. *Формування конкурентної стратегії: етапи і складові процесу*

8.1. Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види

Корпоративна (портфельна, загальна) стратегія підприємства визначає основні напрямки діяльності, такі комбінації СОБ підприємства, в яких воно буде намагатися досягти своїх цілей. Постає питання: а як забезпечити конкурентні переваги в кожній СОБ, щоб досягти таким чином головних цілей? Відповідь дає *конкурентна стратегія, яка конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії, визначає підходи, за допомогою яких підприємство діятиме в кожній стратегічній сфері бізнесу*. Її ще називають діловою, бізнесовою стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг.

Інакше кажучи, якщо корпоративна стратегія показує **ЩО** робити, якими видами діяльності буде займатися підприємство, то конкурентна стратегія показує, **ЯК треба робити, щоб досягти конкурентних переваг, а, значить, і успіху у кожній СОБ**. І якщо корпоративна (портфельна) стратегія є загальною стратегією всього підприємства, то, як зазначив Портер, універсальної конкурентної стратегії підприємства не існує. Конкурентна стратегія може існувати лише як план окремого бізнес-напрямку, окремої СОБ підприємства. У мультибізнесового підприємства, отже, може бути кілька конкурентних стратегій. І кожна показує, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції в конкретній СОБ.

Співвідношення корпоративної і конкурентної стратегії *діалектичне*. З одного боку, конкурентна стратегія конкретизує корпоративну, забезпечує її реалізацію, вона рангом нижча за неї. Але, з іншого боку, бувають ситуації, коли перш ніж прийняти рішення змінювати чи не змінювати корпоративний портфель бізнесів, варто спочатку розробити конкурентні стратегії і переконатись, чи не може підприємство вирішити свої товарно-ринкові проблеми без зміни портфеля. Адже оскільки диверсифікація/інтернаціоналізація досить ризиковані і потребують значних затрат, то варто спочатку добре поміркувати і пошукати можливостей розв'язання виниклих проблем на шляху посилення конкурентних позицій без зміни бізнес-портфеля.

Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії.

Концепція стратегічного бізнес-центру

Менеджери «General Electric» запропонували розробляти конкурентну стратегію для кожного стратегічного бізнес-центру (СБЦ). **Суть концепції СБЦ:** на великих підприємствах функції стратегічного планування передаються у їх підрозділи, які стають стратегічними бізнес-центрами, тобто йдеться про децентралізацію внутріфінансового стратегічного планування. СБЦ – це організаційно оформлена найменша виробничо-організаційно-управлінська одиниця, для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій і розробити самостійну конкурентну стратегію, яка впливає із корпоративної стратегії підприємства або навіть коригує останню.

Крім подібного, СБЦ і СОБ мають відмінності. Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ), як відомо, є внутріфінансовим підрозділом, що діє в одній чи декількох СЗГ, тобто випускає однотипну продукцію і *може* розробляти власну конкурентну стратегію. Інакше кажучи, СОБ – це потенційний СБЦ. СБЦ – це організаційно і юридично оформлена СОБ, якій підприємство **надало право** формувати і реалізовувати конкурентну стратегію. **Переваги** розробки конкурентної стратегії у СБЦ: а) висока можливість врахування умов середовища на рівні підрозділу; б) оперативність у прийнятті рішень; в) можливість ширшого залучення до планування персоналу. **Недоліки**, загрози: а) загроза «поховання» корпоративної стратегії підприємства лавиною стратегічних планів СБЦ; б) загроза заміни корпоративних цілей неузгодженими цілями СБЦ.

**

При розробці конкурентної стратегії глибоко вивчають **конкурентне середовище** та оперують такими поняттями як конкурентна сила і конкурентна позиція, що визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку (див. тему №2).

Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує міцні позиції підприємства на ринку і доходи на рівні вищому за середній по галузі завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері чи напрямку діяльності.

Індикаторами (показниками) **конкурентної сили**, а, значить, і конкурентної переваги є:

- а) велика частка ринку;
- б) зростаюча кількість покупців;
- в) лідируюча стратегія;
- г) підприємство реагує на ринкові зміни краще, ніж конкуренти;
- д) найвдаліше становище підприємства на ринку;
- е) товари підприємства дуже диференційовані;
- є) підприємство концентрується на швидко зростаючих сегментах ринку;
- ж) на підприємстві витрати нижчі за витрати конкурентів;
- з) рівень прибутку вищий за середньоринковий;
- к) високі технологічні та інноваційні переваги підприємства;
- л) високий рівень менеджменту і маркетингу тощо.

Відповідно *індикаторами конкурентної слабкості* можуть бути:

- а) високі витрати;
- б) низька якість товарів;
- в) невеликий вплив на ринок;
- г) захоплення конкурентами частки ринку підприємства;
- д) нижчі за середньоринкові темпи зростання доходів або навіть їх зниження;
- е) нестача фінансових ресурсів;
- є) нездатність підприємства протидіяти загрозі усунення із ринку;
- ж) репутація підприємства низька або падає;

- з) становище підприємства стає слабшим у найбільш перспективних галузях;
- к) нестача навичок і досвіду у визначальних сферах;
- л) підприємство відноситься до стратегічної групи з гіршим положенням на ринку;
- м) інші.

Оцінивши кількісно названі *індикатори конкурентної сили і ключові фактори успіху (КФУ)* та порівнявши їх з аналогічними у конкурентів, можна винести рішення про *конкурентну позицію* підприємства на ринку, його **конкурентні переваги**. Підприємство має конкурентну перевагу, якщо його рівень роботи з клієнтами вищий за рівень конкурентів, та коли воно ще й готове протидіяти впливу конкурентних сил у галузі (див. тему №2).

Існує багато **способів досягнення конкурентних переваг**:

- а) продавати продукцію за цінами дешевшими за ціни у конкурентів;
- б) виробляти високоякісну продукцію;
- в) організовувати бездоганне обслуговування клієнтів;
- г) володіти сучасною власною технологією;
- д) мати більш зручне природно-географічне положення;
- е) забезпечувати розробку і впровадження нової продукції у стисліші терміни (порівняно з конкурентами);
- є) мати високу репутацію і добре відому торгову марку;
- ж) забезпечувати клієнтам додаткові цінності за їх кошти; з) постійно слідувати за розвитком смаків клієнтів загалом та смаків окремих груп;

Крім цього, досягти конкурентних переваг можна застосовуючи як наступальні, так і оборонні дії, залежно від ситуації на ринку. А ще – застосовуючи короткострокові тактичні ходи – для миттєвої реакції на ситуацію – і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості підприємства і його позиція на ринку.

Словом, існує *безліч конкурентних стратегій*, що забезпечують досягнення конкурентних переваг. Можна сказати стільки, скільки є конкурентів. Однак, якщо абстрагуватися від тонкощів та поверхневих розходжень і врахувати мету підприємства та конкурентну перевагу, якої воно намагається досягти, то можна виокремити лише декілька **типових видів конкурентних стратегій**.

Базові конкурентні стратегії М. Портера

М. Портер виокремляє **три базові конкурентні стратегії**, які мають **універсальний** характер, тобто які може використати в будь-якому конкурентному середовищі будь-яке підприємство і забезпечити собі тим самим конкурентні переваги:

- Лідерство за витратами (дає змогу знижувати ціни).
- Диференціація (товару і ринку).
- Фокусування.

Лідерство за витратами означає продаж масового стандартного товару (послуги) за нижчими, ніж у конкурента цінами за рахунок скорочення витрат або за рахунок реклами при незмінних цінах.

Диференціація – це зміна споживчих якостей товару даного підприємства стосовно продукції конкурента (диференціація товару) або зміна іміджу підприємства і його частки на тому самому ринку порівняно з тим, що мають конкуренти (диференціація ринку). Іншими словами, диференціація: – це а) пропонування товару кращого за якістю і дизайном порівняно з товаром конкурентів; б) розширення асортименту продукції або його звуження (фокусування на диференціації); в) ухилення від цінової конкуренції шляхом переходу в інший сегмент ринку; г) виготовлення або модифікація існуючого товару для потреб певних груп споживачів і таке ін.

Фокусування означає орієнтацію на вузьку спеціалізацію, зосередження зусиль підприємства (СОБ, СБЦ): а) на одному із сегментів ринку; б) на окремій групі покупців; в) на певній групі товарів; г) на низьких витратах.

Таким чином, за М. Портером, на основі його трьох базових стратегій, можна виокремити наступні **види конкурентних стратегій** підприємства (рис. 8. 1).

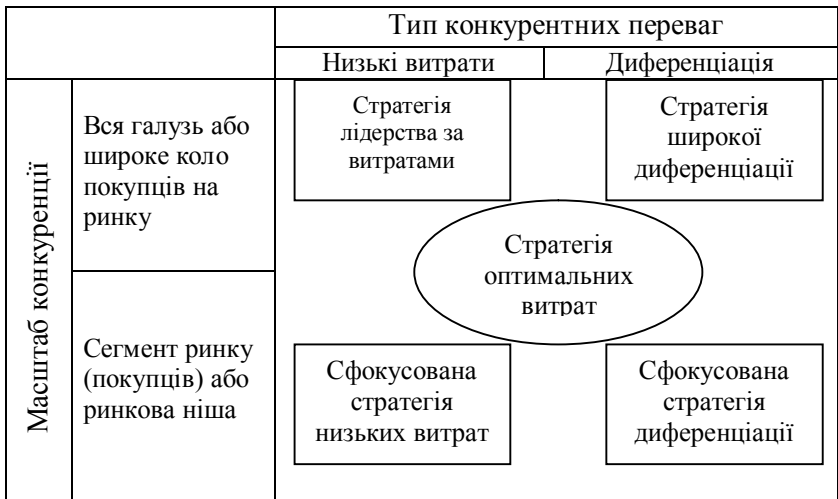


Рис. 8. 1. Основні види конкурентних стратегій за М. Портером

1. **Стратегія лідерства за витратами** передбачає зниження повних витрат на виробництво товару чи послуги і на цій основі зниження реалізаційних цін, це приваблює переважну більшість клієнтів (покупців, споживачів).
2. **Стратегія широкої диференціації** спрямована на надання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів конкурентів, що також приваблює споживачів.
3. **Стратегія оптимальних витрат** дає можливість покупцям отримати ті самі гроші більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності (внаслідок диференціації товару) з низькою ціною.
4. **Стратегію ринкової ніші або фокусування** теж поділяють на стратегії:
 - *сфокусовану стратегію низьких витрат*, орієнтовану на вузьку ринкову нішу споживачів, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва;
 - *сфокусовану стратегію диференціації* – орієнтовану на вузьку ринкову нішу споживачів, яких підприємство забезпечує диференційованими товарами та послугами, що найбільш відповідають їх потребам та смаку.

Крім стратегій виокремлених М. Портером, виділяють ще п'ятий вид конкурентних стратегій – *стратегію попередження*, яку найчастіше використовують підприємства у галузях, що знаходяться на початкових стадіях життєвого циклу, та пов'язані з формуванням стратегічного потенціалу випередження, який не завжди або важко нейтралізується конкурентами.

Перед тим, як детально охарактеризувати конкурентні стратегії, слід мати на увазі, що існують так звані *базові стратегії* конкурентоспроможності підприємства (див. додаток Є).

8.2. Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій

8. 2. 1. Стратегія лідерства за витратами

Конкурентна стратегія лідерства за витратами є найбільш прийнятною тоді, коли на ринку багато споживачів, які активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства (рис. 8. 2) на всіх етапах та напрямках його виробництва і обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.

Маючи такі переваги, *підприємство може*:

а) повести конкурентну боротьбу за розширення своєї частки ринку шляхом продажу товару за цінами конкурентів і нижчими (дешевими);

б) отримувати високі прибутки, продаючи товар за ринковими цінами, за нижчих від ринкових затратами.

Перевага у витратах приносить користь доти, доки конкуренти не почнуть агресивні спроби знизити свої ціни і змінити статус-кво на ринку.

Для досягнення переваги за витратами потрібно забезпечити перевагу над конкурентами по всьому ланцюгу цінностей підприємства. *Концепція ланцюга цінностей* означає поділ

процесу виробництва і обігу на підприємстві на окремі основні і допоміжні елементи (рис. 8. 2).

*

Основні *шляхи досягнення конкурентних переваг за витратами* за рахунок перегляду та економії в усіх ланках ланцюга цінностей підприємства наступні:

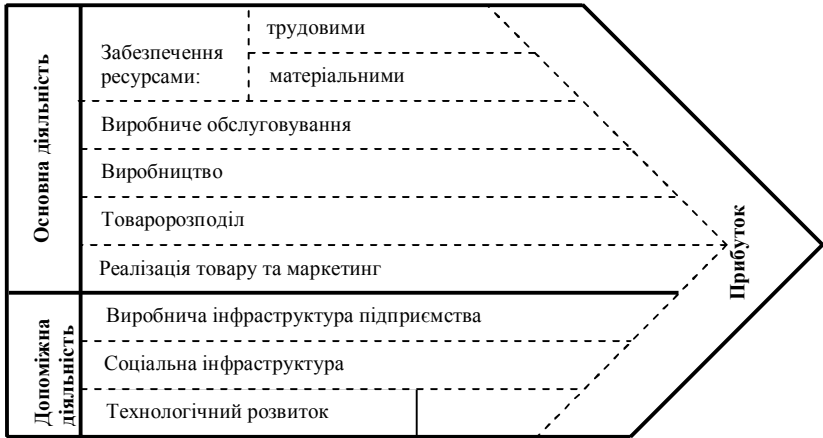


Рис. 8. 2. Концепція ланцюга цінностей підприємства

- пошук найдешевших матеріальних ресурсів;
- раціоналізація чисельності персоналу;
- пошук найдешевших сервісних служб;
- пошук найефективніших форм організації виробництва;
- досягнення кращої вертикальної та горизонтальної інтеграції виробництва, найвищого синергізму;
- найбільш повне залучення ресурсів у виробництво і максимальне використання їх можливостей;
- найбільш раціональне, доцільне використання ресурсів;
- дотримання нормативів витрат ресурсів;
- пошук можливостей усунення використання у технології невиправдано дорогих ресурсів;
- запровадження ресурсозберігаючих технологій;
- усунення надмірностей в оздобленні товару без погіршення його якості і привабливості;

- дотримання мінімального, найнеобхіднішого набору товарів (послуг), недопущення надмірної кількості його модифікацій;
- скорочення нераціональних перевезень ресурсів і продукції;
- наближення виробничих потужностей, (тобто виробництва) до споживача/постачальника;
- раціоналізація складського господарства;
- максимально можливий обхід посередників: купівля ресурсів безпосередньо у виробника і продаж товару кінцевому споживачеві;
- впровадження досягнень НТП в економії витрат;
- спрощення, здешевлення розробок товару;
- запровадження тотального режиму економії по всьому ланцюгу цінностей підприємства;
- раціоналізація соціальної сфери підприємства та інші заходи.

*

Стратегії лідерства за витратами є серйозним *захистом від впливу п'яти відомих конкурентних сил*:

1. Силі *конкурентів* протиставляються: а) низькі ціни для захисту від цінової війни, збереження обсягів продаж і утримання частки ринку; б) низькі ціни для розширення частки ринку.

2. Сила *покупців* не може призвести до збитковості підприємства з низькими витратами, оскільки вони не зможуть знизити ціну аж до рівня низьких витрат підприємства.

3. Сила *постачальників* нейтралізується низькими витратами на внутрішню організацію виробництва.

4. Для сили *потенційних учасників* ринку низькі витрати діючого підприємства є серйозним бар'єром на шляху входження в галузь.

5. Сила *товарів-субститутів* також нейтралізується низькими витратами, які є гарним захистом від впровадження товарів-замінників.

*

Конкурентну стратегію *лідерства за витратами доцільно застосовувати* у наступних випадках:

- коли серед продавців дуже сильна цінова конкуренція;

- коли товар у галузі стандартний і його характеристики повністю задовільняють переважну більшість покупців, які рішення про покупку приймають, зважаючи лише на ціну;
- коли більшість покупців використовує куплений товар однаково, незважаючи на незначні відмінності або якість товару: в цьому разі низька ціна також є спонукальним чинником для покупок;
- коли витрати покупців, (які змінюють уподобання) на придбання нового товару – незначні;
- коли велика кількість покупців має низький дохід, отже і серйозну причину купувати дешевий товар (ситуація в Україні).

Стратегія *лідерства за витратами* наражається на певні **ризиків це:**

- загроза копіювання конкурентами заходів лідера щодо забезпечення низьких витрат, що зведе нанівець конкурентні переваги;
- загроза появи нових технологій, що знизять витрати у конкурентів;
- зосередження лише на витратах і нехтування іншими можливостями (маркетингом, впровадженням додаткових чи навіть нових товарів і послуг тощо), що може призвести до сповільнення продаж, і втрати конкурентних переваг;
- загроза зниження чутливості покупця щодо ціни, наприклад, як результат зростання доходів чи зміни переваг товару або послуг (низької ціни на вищу якість), нові характеристики товару, краще обслуговування тощо.

Щоб уникнути загроз, менеджерам слід пам'ятати, що застосовуючи дану стратегію, ні в якому разі не слід залишати поза увагою інші способи завоювання покупця. Також треба знати, що стратегія лідерства за витратами не поєднується зі стратегією широкої диференціації, лише разом з фокусуванням забезпечує ще нижчі витрати.

8.2.2. Стратегія широкої диференціації

Стратегія широкої диференціації є способом завоювання конкурентних переваг шляхом збільшення споживчих якостей товару, порівняно з тими, якими володіє конкурент.

Застосування стратегії диференціації є *можливим* за умови диференціації, урізноманітнення запитів споживачів, які вже не обмежуються стандартним дешевим товаром (послугою).

Результативною стратегія диференціації стає лише тоді, коли виробник, що її застосовує, знаходить шлях бути тим єдиним виробником, хто пропонує покупцям такі додаткові якості даного товару, які непросто скопіювати, а покупці масово бажають придбати товар з саме такими додатковими характеристиками. При цьому витрати зі здійсненню диференціації покриваються за рахунок збільшення ціни на оновлений і змінений товар. Якщо ж покупці не бачать нічого, вартого уваги у додаткових якостях диференційованого товару, щоб його купити замість товару конкурента, або якщо ці додаткові риси легко копіюються – стратегія диференціації успіху не матиме.

А тому стратегію диференціації слід **попередньо глибоко обґрунтувати** і впроваджувати *поступово та обережно*. Спочатку слід вивчити динаміку запитів споживачів, причини, чому вони віддають перевагу тому чи іншому товарові, за що, за які якості вони готові платити. Після цього підприємство пропонує один чи декілька зразків товару з новими характеристиками, що відповідають смакам даного покупця. Причому ці характеристики повинні бути відчутними, такими, що «кидаються у вічі», запам'ятовуються. А конкурентна перевага з'явиться лише тоді, коли велика кількість покупців зацікавиться даними характеристиками.

*

Можна знайти безліч **підходів до успішної диференціації**, розширення характеристик товару. Для прикладу, ними можуть бути: нові відмінні смакові якості; доставка до місця експлуатації, монтаж і наладка; нові специфічні властивості; більше цінності за такі ж гроші; відмінності в дизайні, обробці; престижність; більша надійність і безпека; висока якість виконання; найвищий імідж і репутація; повний асортиментний ряд; технологічне лідерство; повномасштабний сервіс тощо.

*

Успіх стратегії диференціації забезпечується створенням купівельної цінності відмінним від конкурентового способом. Існують наступні **підходи до створення успішної купівельної цінності**:

1. Розробити такі характеристики товару, які без зниження купівельної ціни **знижать сукупні витрати покупця** при користуванні товаром, або дадуть більше корисності (цінності) за таких же витрат. **Цього досягають**, додаючи товарові таких характеристик, які дозволили б покупцю:

а) скоротити витрати праці (на освоєння товару, оскільки він доступний в користуванні);

б) знизити витрати на ремонт (тривалий гарантійний період);

в) знизити витрати на техперсонал (безкоштовна технічна підтримка, система техдогляду);

г) підвищити ефективність всього виробничого процесу (сумісність з іншим устаткуванням, прискорення обробки);

д) збільшити вигоду від використання даного товару;

е) скоротити потреби в інших товарах;

є) знизити витрати на ремонт і обслуговування (виняткова надійність);

ж) скоротити витрати на збереження (постачання безпосередньо на виробництво, а не на склади);

з) скоротити втрати часу покупця (розширення термінів обслуговування) тощо.

2. Розробити такі нові характеристики товару, які б підвищили **результативність його застосування** покупцем. Цього досягають:

а) пропонуючи продукцію з широкими можливостями, зручну в користуванні, довговічну;

б) пропонуючи товар, який потребує меншого профілактичного догляду, не потребує особливої уваги і значних експлуатаційних витрат;

в) пропонуючи товар, який задовольняє більше вимог покупців, ніж товар конкурента;

г) забезпечивши покупцю більш легке пристосування до товару порівняно з товаром конкурента;

д) забезпечивши покупцю зростання продуктивності праці тощо.

3. Додання товарів характеристик, що підвищують рівень задоволення вимог споживачів, але не за рахунок економії на витратах, а якимось іншим чином.

У центрі стратегії диференціації за завоювання конкурентної переваги стоїть товар, характеристики якого суттєво відрізняються від товару конкурента. А підвищена ціна такого товару – це те, чим відплачує дана стратегія за дійсно збільшену цінність, для покупця або за цінність, усвідомлену ним (навіть якщо в дійсності вона не була збільшена). *Реальна і усвідомлена цінності* можуть не збігатися у тому випадку, коли покупець невірно оцінює дійсну корисність товару, беручи до уваги лише зовнішні ознаки (ціну, привабливість упаковки, інтенсивність реклами, настирливість продавців і таке ін.). Такі уявні цінності можуть бути важливими і стати дійсними у тих випадках, коли:

а) покупець купує даний товар вперше,

б) коли він недосвідчений,

в) коли повторна купівля товару нечаста,

г) коли сутність нових характеристик товару занадто складна для розуміння пересічного покупця.

*

Успішна реалізація стратегії диференціації дозволить підприємству досягти наступного:

- завоювати конкурентну перевагу;
- встановити підвищену ціну на товар (послугу);
- збільшити обсяги продаж (залучаються додаткові покупці, яким подобаються нові характеристики товару);
- завоювати прихильність покупців до своєї товарної марки, підвищити імідж підприємства.

*

Успішна стратегія диференціації також протиставляється *п'яти конкурентним силам*, що діють у галузі:

1. Захист від *конкурентів* забезпечується тим, що нові характеристики товару знаходять своїх сталих прихильників – покупців, які готові платити дорожче за товар, який їм подобається;
2. Прив'язаність покупців і труднощі в копіюванні специфічних характеристик товару створюють на шляху входження в галузь *потенційних конкурентів* перепони, які важко подолати;
3. Нівелюється також і *сила покупців*, оскільки продукція конкурентів для них менш приваблива;
4. Високі додаткові характеристики товару і прив'язаність до них покупців стають певним бар'єром і для *товарів-субститутів*;
5. Висока ціна за диференційований товар та прибутковість протиставляються і силі *постачальників*.

Стратегія диференціації забезпечує *тривалу* і більш *прибуткову* конкурентну перевагу, коли вона базується на: а) технічній досконалості, б) високій якості, в) бездоганному обслуговуванні.

*

Як і запровадження інших стратегій, запровадження стратегії диференціації теж пов'язане з певними *ризиками*. Це зокрема:

а) загроза копіювання унікальних характеристик товару конкурентами;

б) загроза появи нових технологій (дадуть змогу конкурентам запропонувати споживачам товари з ще кращими характеристиками);

в) нехтування боротьбою за скорочення виробничих витрат та іншими можливостями (може призвести до сповільнення продаж і втрати конкурентних переваг);

г) зниження доходів основної маси населення може звести нанівець зусилля з диференціації, оскільки покупці знову почнуть задовольнятися стандартним, зате дешевим товаром, і не схочуть платити більше за те, що вважатимуть зайвим (унікальні характеристики).

Стратегія широкої диференціації не поєднується зі стратегією лідерства за витратами, про те разом зі стратегією фокусування стає ще більше диференційованою.

*

Типовими помилками при впровадженні стратегії диференціації є наступні:

а) нерозуміння цінності покупця, за що він згідний платити великі гроші;

б) спроба такої диференціації товару, яка не знижує сукупних витрат покупця, не збільшує його добробуту, що він добре усвідомлює;

в) надмірні зусилля з диференціації (це називається «перестарались»), коли ціна стає занадто високою порівняно з ціною конкурентів, а характеристики товару перевершують потреби покупців;

г) занадто висока ціна за нововведені характеристики товару (чим вища ціна за диференціацію, тим важче утримати клієнтів від переключення на товар конкурента з більш низькою ціною);

д) ігнорування при переорієнтування характеристик диференціації, замість цього орієнтація лише на матеріальні складові.

8.2.3. Стратегія оптимальних витрат

Стратегія оптимальних витрат – це стратегія, яка ніби об'єднує позитивні якості попередніх стратегій і спрямована на те, щоб надати покупцям найбільше цінностей за їхні гроші. Йдеться про одночасну орієнтацію як на низькі витрати (дешеву продукцію), так і на кращі характеристики та привабливість товару. **Ідея полягає** у створенні підвищеної цінності, що перевищує очікування покупців *щодо всіх параметрів* товару (якість, характеристики, привабливість, обслуговування) з одночасним переконанням споживачів у розумності ціни за таку цінність.

Мета даної стратегії полягає в тому, щоб зарекомендувати себе спочатку виробником з низькими витратами й відмінними характеристиками, а пізніше, використовуючи перевагу у витратах, знижувати ціну порівняно з аналогічними товарами, що випускаються конкурентами.

Конкурентна перевага стратегії оптимальних витрат забезпечується схожістю за ключовими параметрами товарів з товарами конкурентів (якість, характеристики, привабливість, обслуговування), з одного боку, і перевазі над ними за витратами – з іншого, тобто підприємство має пропонувати таку ж якість товару, що і конкуренти, тільки з меншими витратами: таке ж обслуговування, тільки дешевше, такі ж характеристики товару, тільки дешевший і т. д. Підприємство повинно вміти розробити і впровадити нові характеристики товару з меншими витратами, або запропонувати продукцію, що відрізняється від аналогів конкурентів (за основними параметрами) за цінами, прийнятними для покупців. Наперед виступає уміння одночасно керувати витратами, знижуючи їх, і закладати додаткові характеристики у товар.

Найвдалішим **результатом впровадження стратегії** оптимальних витрат є здобуття статусу виробника достатньо різноманітного товару з меншими витратами та реалізація наміру стати лідером з низьких витрат і одночасно виробником різноманітних товарів, кращих у галузі.

В дану стратегію закладено можливість для широкого маневру між малими витратами і диференціацією. Така **гібридна** стратегія дозволяє використовувати **переваги обох стратегій**, створюючи найвищу купівельну корисність товару. Тому вона переважає чисті стратегії низьких витрат і диференціації, знижуючи властиві їм **ризики**. Це має місце тому, що підприємство з оптимальними витратами може пропонувати товар середньої якості за ціною, нижчою від середньої, або товар вищої якості за середньою ціною. Більшість покупців віддають перевагу саме такому поєднанню параметрів «ціна-якість». А з іншого боку, гібридна стратегія добре захищає від тиску з одного чи іншого боку підприємств з «чистими» стратегіями низьких витрат чи диференціації.

8.2.4. Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія)

На відміну від стратегії лідерства за витратами і диференціацією, стратегія фокусування передбачає глибоку **спеціалізацію** підприємства, його окремих СОБ. Мета – краще обслуговувати покупців даного цільового сегмента.

Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія)

означає глибоку спеціалізацію підприємства, його окремих СОБ, зосередження їх зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах. Іншими словами, йдеться про знаходження на ринку тієї ніші, в якій підприємство хоче і може забезпечити собі конкурентні переваги.

Сфокусована стратегія на диференціації залежить від даного купівельного сегменту ринку, що вимагає унікальних характеристик товару.

Поштовхом до розробки стратегії фокусування може послужити і забезпечити *хороші результати* наступне:

- а) наявність завеликого, а тому неприбуткового сегмента;
- б) наявність у сегмента значного потенціалу для зростання;
- в) наявність хорошого іміджу підприємства у покупців даного сегмента;
- г) непривабливість сегмента для більшості конкурентів;
- д) наявність достатніх ресурсів і навичок для успішної роботи саме у цьому сегменті у підприємства, що збирається застосувати стратегію фокусування;
- е) робота більшості підприємств одночасно на декількох сегментах (саме тому для них задорогі специфічні потреби даного сегмента);
- є) відсутність спроб конкурентів спеціалізуватися на даному сегменті;
- ж) недостатність у підприємства ресурсів, щоб обслуговувати ширшу частку ринку;
- з) достатність сегментів у галузі (дозволяє підприємству вибрати нішу, яка б відповідала його силам і здібностям).

Ризики в запровадженні стратегії фокусування:

а) постійна ймовірність того, що конкуренти скопіюють прийоми фокусування підприємства і намагатимуться наблизитися до нього у даний сегмент;

б) загроза втрати привабливості товару в обраному сегменті через розмиті межі між сегментом і ринком в цілому, внаслідок чого вимоги та переваги споживачів сегмента можуть поширитись на весь ринок;

в) виокремлення конкурентами ще більш локального сегмента (субсегмента);

г) велика привабливість сегмента, що викличе увагу безлічі конкурентів, які в короткий час його наситять і різко знизять прибутковість.

8.2.5. Стратегія попередження

Стратегія попередження найбільш часто використовується у галузях, що знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу і полягає у створенні *потенціалу випередження*, який не завжди зможуть нейтралізувати конкуренти.

Стратегія попередження може бути **спрямована** на:

а) систему постачання (забезпечення доступу до сировинних ресурсів, форсування великих замовлень на обладнання тощо);

б) систему розробки товару та його виробництво (розробка унікального дизайну, запровадження унікальної технології виробництва тощо);

в) систему розподілу та обслуговування (забезпечення контролю над найкрупнішими дистриб'юторами, трейдерами; формування у потенційних покупців спеціалізованих навичок споживання тощо).

Розробляючи стратегію попередження, необхідно здійснити наступні *етапи аналізу*:

а) визначити напрям розвитку ринку;

б) виявити потенційні можливості для руху на випередження в цих напрямках та блокування дій конкурентів;

в) оцінити економічну доцільність вибраних дій на випередження та їх відповідність меті і цілям підприємства.

Стратегія попередження пов'язана з великими **ризиками**:

- а) через можливу неточність прогнозу;
- б) у випадку, якщо фінансово сильніший конкурент дістане доступ до ідей і способів попередження;
- в) при використанні стратегії попередження на великих за розмірами ринках і т. п.

**

Будь-яка конкурентна стратегія зможе забезпечити собі конкурентну перевагу переважно за рахунок **наступальних** стратегічних дій. Оборонні стратегії можуть захистити, зберегти конкурентну перевагу, але рідко допомагають її сформувати.

Виокремлюють шість основних **типів наступальних стратегій**:

- заходи, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента, або перевершити їх;
- заходи, спрямовані на використання слабких сторін конкурента проти нього;
- одночасний наступ на декількох фронтах;
- захоплення незайнятих просторів і ніш;
- партизанська війна;
- випереджувальні удари.

8.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції і підприємства

8.3.1. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства

Перш ніж приступити до розробки конкурентних стратегій, досить скрупульозно вивчають *середовище* підприємства, зокрема конкурентне (див. тема №2). Після оцінювання конкурентного середовища, приступають до діагностики *конкурентоздатності підприємства*. Але це можна зробити лише виконавши попередньо оцінку *конкурентоспроможності продукції* підприємства. Адже конкурентоспроможність продукції – це успіх підприємства в умовах ринку. І розв'язувати проблему конкурентоспроможності продукції потрібно впродовж всього її життєвого циклу, аж до старіння.

- Основними *складовими конкурентоспроможності товару* є:
- комплекс його властивостей, що приваблюють споживача:
 - а) якість;
 - б) технічний рівень;
 - в) дизайн, тара та ін.
 - ціна товару і витрати споживача на його експлуатацію;
 - стан даного ринку, його вимоги, переваги споживачів;
 - відмінність товару від аналогічного, що виробляють конкуренти;
 - час і місце продажу.

Конкурентоспроможність продукції – це її переваги на ринку, що забезпечуються привабливими для споживача властивостями, порівняно низькою ціною та експлуатаційними витратами, оптимальним поєднанням параметрів ціна-якість, відповідністю умовам даного ринку, часові продаж і перевагам споживача, а також відмінністю (позитивною) її основних характеристик від аналогічних у конкурентів.

Конкурентоспроможність продукції можна і потрібно **оцінювати кількісно**.

*

Формула конкурентоспроможності продукції

У загальному вигляді **конкурентоспроможність продукції** (K_n) прямо пропорційна якості (Я) і обернено пропорційна ціні (Ц) та залежить від кон'юнктури ринку:

$$K_n = Я / Ц \quad (8. 1.)$$

Параметри кількісних показників конкурентоспроможності

Кількісні показники конкурентоспроможності продукції розраховують за наступними параметрами:

1. Технічні параметри включають такі показники:

- а) призначення товару;
- б) надійність;
- в) довговічність;
- г) естетичні характеристики (дизайн);
- д) ергономічні характеристики.

2. Економічні параметри – ціна споживання, яка включає витрати споживача на придбання, а також на використання виробу впродовж усього періоду його споживання. Економічний параметр – *ціна споживання* (Π_{cn}) – включає такі економічні показники: Π_1 – ціна придбання; Π_2 – витрати на транспортування; Π_3 – витрати на монтаж та наладку; Π_4 – витрати на експлуатацію; Π_5 – витрати на ремонт; Π_6 – витрати на техобслуговування; Π_7 – витрати на навчання персоналу; Π_8 – податки; Π_9 – страхові витрати і т. д.

Формула ціни споживання:

$$\Pi_{cn} = \Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3 + \Pi_4 + \Pi_5 + \Pi_6 + \Pi_7 + \Pi_8 + \Pi_9 + \dots \Pi_n \quad (8.2)$$

Ціна споживання (Π_{cn}), як бачимо, більша за ціну придбання (Π_1): $\Pi_{cn} > \Pi_1$. А тому, чим нижча ціна споживання (Π_{cn}), тим вища конкурентоспроможність продукції (K_n).

3. Нормативні параметри – це діючі на даному ринку:

- а) технічні умови;
- б) стандарти;
- в) норми.

Причому нормативні параметри можуть мати лише два значення: нуль (якщо товар не відповідає нормативним параметрам, що діють на даному ринку чи в країні) і одиниця (якщо відповідає).

Щоб об'єктивно оцінити конкурентоспроможність продукції, треба, щоб виробник використовував ті ж параметри, що і споживач.

**

Перш ніж розраховувати кількісні показники конкурентоспроможності продукції, потрібно відібрати товар-аналог або **товар-зразок**, з яким і будемо порівнювати параметри нашого товару. При відборі товару-зразка враховують:

- а) щоб порівнювані товари були з однієї фази життєвого циклу;
- б) щоб були того ж класу;
- в) щоб були орієнтовані на одну групу споживачів;
- г) зразок має бути найширше представленим на ринку.

Конкурентоспроможність продукції визначається шляхом порівняння техніко-економічних параметрів виробу з відповідними параметрами товару-зразка.

При цьому розраховують наступні **кількісні показники конкурентоспроможності продукції**:

*

Кількісні показники конкурентоспроможності продукції

1. **Одиничні.** Характеризують рівень конкурентоспроможності за одним із параметрів і розраховуються шляхом відношення значення будь-якого технічного чи економічного параметру виробу підприємства до значення аналогічного параметру товару-зразка.
2. **Групові.** Об'єднують одиничні показники і характеризують рівень конкурентоспроможності за однією групою показників: економічних, технічних, нормативних.
3. **Інтегральний (Кі).** Є числовою характеристикою конкурентоспроможності товару і визначається на основі групових показників:
 - а) технічних (ГПт);
 - б) нормативних (ГПн);
 - в) економічних (Цсп).

Звідси **формула інтегрального показника конкурентоспроможності продукції:**

$$K_i = \text{ГПн (ГПт / Цсп)} \quad (8.3)$$

Якщо $K_i > 1$, то товар перевершує за конкурентоспроможністю зразок, якщо $K_i < 1$ – поступається, а коли $K_i = 1$ – на одному рівні.

Аналіз конкурентоспроможності продукції проводять, як правило, експерти, використовуючи експертні оцінки. Але виконати цю роботу можна і силами спеціалістів підприємства, за умови високої їх підготовки.

**

Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції:

1. Диференціальний (базується на використанні одиничних показників конкурентоспроможності продукції (технічних та економічних); за ними важко однозначно судити про конкурентоспроможність продукції).

2. Комплексний (базується на використанні групових та інтегральних показників).

3. Змішаний (базується на спільному використанні одиничних та комплексних показників: а) найважливіші показники використовуються як одиничні; б) інші одиничні показники об'єднуються у групи, для кожної з яких визначають груповий показник; в) на основі отриманих групових та одиничних показників і оцінюють конкурентоспроможність продукції).

*

Процес оцінювання конкурентоспроможності продукції показано на схемі (додаток Ж). Оскільки конкурентоспроможність в умовах ринку слід розглядати як основну умову отримання прибутку і успішної діяльності підприємства в цілому, остільки конкурентоспроможністю слід навчитися управляти. Йдеться про те, що її закладають ще на стадії проектування товару, і в процесі виробництва, впродовж усього його життєвого циклу оптимізують і

матеріалізують найважливіші елементи конкурентоспроможності продукції: якість і витрати.

8. 3. 2. Конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу.

Інакше кажучи конкурентоспроможність можна оцінювати шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку.

При цьому обов'язковою вимогою є **порівнюваність оціночних параметрів**, а саме:

- а) технології;
- б) потенційних можливостей обладнання;
- в) рівня персоналу;
- г) системи управління;
- д) рівня інновацій;
- е) стану комунікацій;
- є) рівня маркетингової політики;
- ж) експортно-імпортних можливостей та інших параметрів.

Найважливішими параметрами-характеристиками конкурентоспроможності підприємства, **чинниками**, що впливають на неї є:

- 1) конкурентоспроможність продукції;
- 2) можливість її адаптування до змін зовнішнього середовища (швидка ж адаптація забезпечується комплексом технічних, технологічних, інтелектуальних, організаційних та економічних чинників).

Між показниками конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності продукції існують:

- *Взаємозв'язок і взаємозалежність.* Це означає, що конкурентоспроможність продукції суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства, а остання у свою чергу в значній мірі визначає конкурентоспроможність продукції.
- *Відмінності цих категорій.* Ними, зокрема, є: а) конкурентоспроможність продукції визначається для кожного її виду, а конкурентоспроможність підприємства охоплює всю номенклатуру; б) конкурентоспроможність продукції визначається в межах порівняно короткого періоду часу, а конкурентоспроможність підприємства – тривалого; в) рівень конкурентоспроможності підприємства цікавить насамперед його власника з метою визначення доцільності виробництва в даних умовах, а споживача не цікавить. Зате споживача ще й як цікавить продукція підприємства, її ціна-якість.

*

Вчені-економісти пропонують розрізнити чотири основні *рівні конкурентоспроможності підприємства*:

- Перший рівень: менеджери дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають.
- Другий рівень: менеджери прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами.
- Третій рівень: менеджери уже не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі потроху стають «законодавцями моди» у галузі.
- Четвертий рівень: успіх у конкурентній боротьбі насамперед забезпечує не виробництво, а управління – і підприємство повністю стає «законодавцем моди» на даному ринку.

*

Конкурентоспроможність підприємства у свою чергу визначає конкурентостійкість підприємства.

Конкурентостійкість підприємства – це стабільність становища на ринку в часі одного виробника щодо іншого, або – це потенційні можливості підприємства з випуску конкурентоспроможної продукції.

Методи визначення конкурентоспроможності підприємства:

1. Методи, побудовані на основі теорії міжнародного *поділу праці* (теорія порівняльних переваг). З їх допомогою виявляють порівняльні переваги підприємства, які б забезпечили витрати нижчі за витрати конкурентів.

2. Методи, побудовані на основі теорії *ефективної конкуренції*:

а) структурний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства – це підхід за рівнем монополізації, тобто за рівнем концентрації капіталу, за бар'єрами входження в галузь тощо;

б) функціональний підхід ґрунтується на наступному: конкурентоспроможність підприємства є вищою там, де краще організовано виробництво, збут, управління фінансами і таке ін.

3. Методи, побудовані на основі *теорії рівноваги фірми* і галузі А. Маршалла та *теорії факторів виробництва*. Звідси рівновага – це відсутність бажання у підприємства змінювати обсяги виробництва, переходити в інший стан. А відтак критерієм конкурентоспроможності підприємства є наявність на підприємстві факторів виробництва, що можуть бути використані з продуктивністю вищою за продуктивність конкурентів (показники у межах теорії рівноваги: відносна вартість ресурсів, обладнання, процентна ставка за кредити, відносна зарплата тощо).

4. Методи, що побудовані на залежності конкурентоспроможності підприємства від якості продукції, або *якості і ціни*. Чим вищою є якість і нижчою ціна товару, тим вищою його конкурентоспроможність (формула 8. 1), а, значить, і конкурентоспроможність підприємства.

5. Оцінка за якістю продукції методом *складання профілів*, аналогічно складанню профілю підприємства при оцінці його

середовища. Лише в цьому разі замість показників середовища оцінюють різні критерії задоволення потреб споживачів.

6. *Матричні методи*, побудовані на ЖЦТ.

7. Метод *інтегральної оцінки*, де інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства містить два критерії: ступінь задоволення потреб споживачів і ефективність виробництва.

Спільний недолік усіх методів – недостатня пристосованість до умов України, тоді як ефективність їх застосування може бути високою лише в повноцінній ринковій економіці.

**

Методика визначення конкурентоспроможності підприємства (за В. Ф. Оберемчук).

Спочатку ***виділяють показники***, що беруться до уваги при розрахунку конкурентоспроможності підприємства (табл. 8. 1).

Зрозуміло, відбираються ***найсуттєвіші*** показники, які характеризують конкурентоспроможність підприємства якнайповніше, оскільки йдеться про розрахунок комплексного показника, тобто відбирають такі показники, які характеризують підприємство за всіма сторонами діяльності.

Далі за кожним показником експерти вираховують ***коефіцієнти вагомості***.

Коефіцієнт вагомості кожного показника визначають методом ***попарних порівнянь*** (показника підприємства і конкурента) за допомогою *шкали перетворення* якісних оцінок переваги одного параметра перед іншим в кількісні оцінки (бали) (табл. 8. 2).

Таблиця 8. 2.

Шкала перетворення якісних показників у кількісні

Якісна оцінка	Кількісна оцінка (в балах)
Два показники, що порівнюються збігаються	1
Перший показник незначно перевищує другий	2
Перший показник значно перевищує другий	3
Перший показник набагато перевищує другий	4

Таблиця 8. 1.

Показники для розрахунку конкурентоспроможності підприємства

Група показн.	Шифр показника	Зміст показника
I.		Конкурентоспроможність продукції (за наведеною методикою)
II.		Показники, що характеризують фінансовий стан підприємства:
	1	Коефіцієнт автономії (рекомендоване значення 0.5);
	2	Коефіцієнт мобільності коштів (рекомендоване значення 0.5);
	3	Відношення власного капіталу до довготермінової заборгованості (0.4);
	4	Коефіцієнт покриття (рекомендований норматив 2.0);
	5	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (рекомендований норматив 0.3);
	6	Коефіцієнт оборотності власних обігових коштів;
	7	Коефіцієнт заборгованості;
	8	Рівень стійкості;
	9	Коефіцієнт ризику;
	10	Ефективність активів.
II.		Показники, що характеризують ефективність просування і збуту
	11	Рентабельність продаж;
	12	Коефіцієнт затовареності готовою продукцією;
	13	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;
	14	Коефіцієнт ефективності реклами і способів стимулювання збуту;
	15	Економічна ефективність експорту.
IV.		Показники, що характеризують ефективність виробництва:
	16	Витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість);
	17	Рентабельність продукції;
	18	Коефіцієнт спеціалізації виробництва;
	19	Коефіцієнт тривалості виробничого циклу товару;
	20	Коефіцієнт стабільності номенклатури;
	21	Коефіцієнт використання прогресивних методів контролю за якістю;
	22	Коефіцієнт використання передових форм організації виробництва;
	23	Коефіцієнт використання передових форм організації праці;
	24	Коефіцієнт якості управління (наявність оргтехніки тощо).
V.		Показники, що характеризують конкурентний потенціал підприємства (конкурентостійкість):
	25	Фондовіддача;
	26	Продуктивність праці;
	27	Енергомісткість;
	28	Ефективність технології виробництва;
	29	Ефективність інформаційних ресурсів;
	30	Ефективність заходів підвищення творчої активності персоналу;
	31	Коефіцієнт гнучкості.
VI.		Показники, що характеризують екологічність виробництва:
	32	Зменшення обсягів стічних вод;
	33	Зменшення викидів шкідливих речовин у атмосферу;
	34	Зменшення площ під відходами тощо.
VII.		Показники соціальної ефективності:
	35	Професійно-кваліфікаційна структура кадрів;
	36	Мобільність кадрів;
	37	Поліпшення умов праці і охорони здоров'я.
VIII.		Імідж підприємства (експертна оцінка в балах)
	38	Імідж керівника;
	39	Імідж персоналу;
	40	Якість обслуговування;
	41	Дизайн офісу.

Розрахунок коефіцієнтів вагомості по кожній із восьми груп показників конкурентоспроможності підприємства проводять так (див. табл. 8. 3):

Таблиця 8. 3.

Зведені дані для розрахунку коефіцієнтів вагомості кожної групи показників у конкурентоспроможності підприємства

Групи показників	П1 Конкур. спроможн. продукції	П2 Фінанс. стан підприємства	П3 Ефек- тивність збуту	П4 Ефектив- ність вироб- ництва	П5 Конку- рентний потен- ціал	П6 Еколо- гічність вироб- ництва	П7 Соціаль- на ефек- тивність	П8 Імідж підпри- ємства
П1	1	2/1	2/1	2/1	2/1	4/1	4/1	2/1
П2	1/2	1	3/1	1/2	2/1	3/1	3/1	2/1
П3	1/2	1/3	1	1/3	1/2	3/1	3/1	1/2
П4	1/2	2/1	3/1	1	2/1	3/1	3/1	2/1
П5	1/2	1/2	2/1	1/2	1	3/1	3/1	2/1
П6	1/4	1/3	1/3	1/3	1/3	1	2/1	2/1
П7	1/4	1/3	1/3	1/3	1/3	1/2	1	1/2
П8	1/2	1/2	2/1	1/2	1/2	1/2	2/1	1

- Спочатку показники кожного рядка сумують (\sum рядка n). Наприклад, \sum рядка П₂ = 0. 5+1+3+0. 5+2+3+3+2 = 15.
- Потім визначають загальну суму всіх восьми рядків. У нашому прикладі: \sum заг. = П₁ =П₂+.. +П₈ = 89.83.
- Визначають коефіцієнт вагомості кожного рядка, тобто кожної групи показників: П_j = \sum_j ряд. / \sum заг. Наприклад, для рядка П₂ він буде: П₂ = 15. 00 / 89. 83 = 0. 14.
- Після цього розраховують інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства (Кі) як середнє геометричне з групових показників за формулою:

$$K_i = \sqrt[8]{0.22P_1 \cdot 0.14P_2 \cdot 0.10P_3 \cdot 0.19P_4 \cdot 0.14P_5 \cdot 0.07P_6 \cdot 0.04P_7 \cdot 0.10P_8}$$

8.4. Формування конкурентної стратегії: етапи і складові процесу

Провівши велику аналітичну роботу, вивчивши середовище підприємства і здійснивши SWOT-аналіз, визначивши цілі і розробивши корпоративну стратегію підприємства, **приступають до формування конкурентної** або ділової стратегії для кожної стратегічної одиниці бізнесу (СОБ). Формування конкурентної стратегії дуже трудомісткий процес. Він має свої етапи, свою структуру, свою логіку і діалектику. Всі етапи і складові процесу взаємопов'язані й взаємообумовлені (рис. 8. 3).

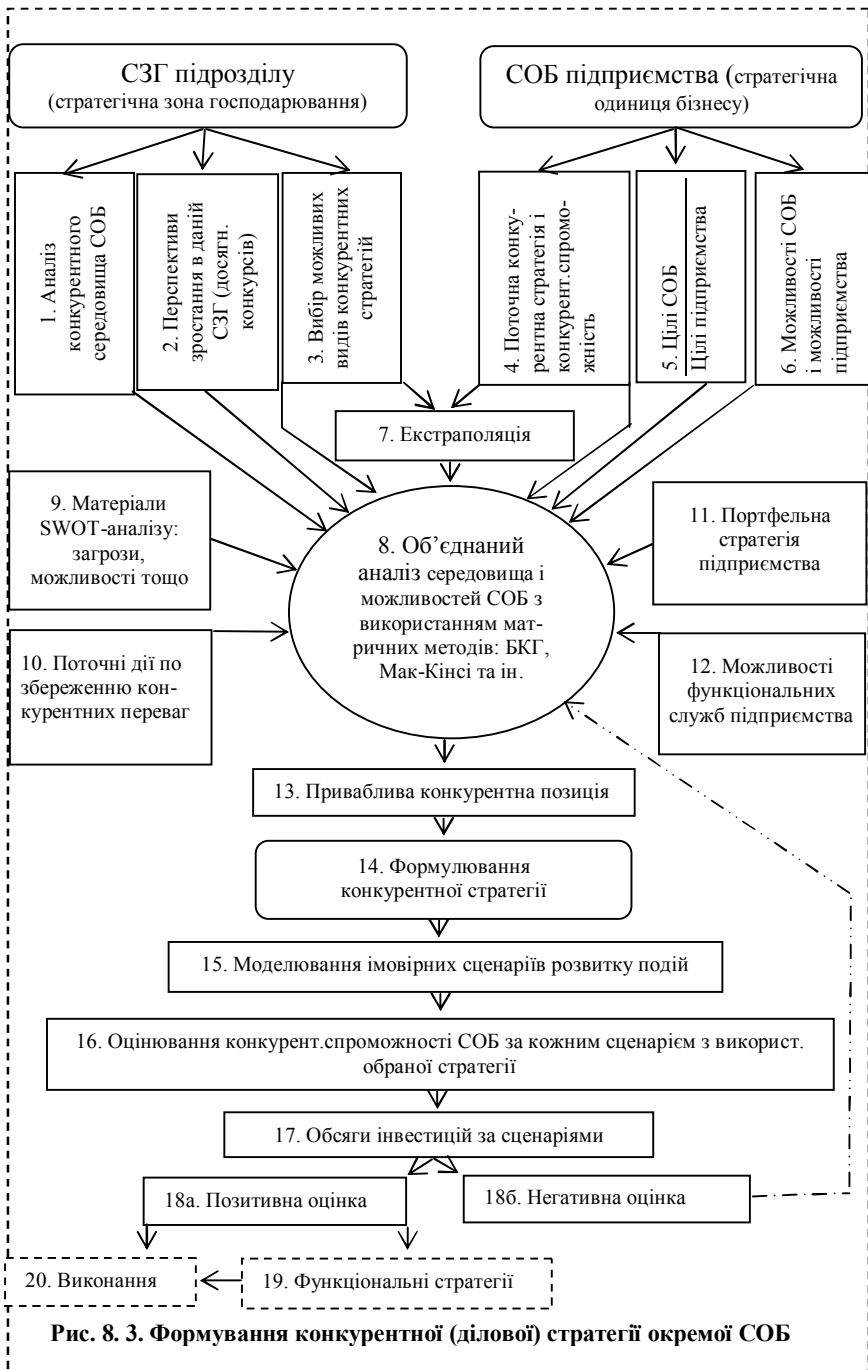


Рис. 8. 3. Формування конкурентної (ділової) стратегії окремої СОБ

Приступаючи до *формування конкурентної стратегії* конкретного підрозділу (СОБ), спочатку аналізують його нинішню і потенційну стратегічні зони господарювання (СЗГ) (див. рис. 8. 3), зокрема скрупульозно вивчають *конкурентне середовище*, в якому діє і буде діяти підрозділ **(1)**, вивчають і прогнозують поведінку конкурентних сил в СЗГ: конкурентів, постачальників, покупців, потенційних конкурентів, товарів-субститутів і т. д.

Крім цього, визначають *можливі перспективи* зростання і рентабельності **(2)** на основі фактичних досягнень найбільш успішних конкурентів в даній сфері бізнесу (не обов'язково досяжних для СОБ). Якщо такий аналіз зроблено в процесі розробки портфельної стратегії, ним можна скористатися.

Аналізуючи середовище СОБ, тобто його СЗГ, здійснюють *відбір можливих видів конкурентних стратегій*, які в найближчі 5 – 7 років можуть забезпечити успіх у даній сфері бізнесу **(3)**. Це можуть бути або стратегія лідерства за витратами; або стратегія оптимальних витрат; або диференціації; або фокусування; або стратегія упередження, або ін. Але при цьому слід сконцентруватись на майбутніх стратегіях успіху, а не на традиційній стратегії СОБ.

Проаналізувавши середовище СОБ, його СЗГ, діагностують його позиції та можливості, зокрема визначають поточну конкурентоспроможність і поточну конкурентну стратегію підрозділу **(4)**, уточнюють цілі СОБ і враховують цілі підприємства **(5)**, оцінюють сильні сторони і можливості підрозділу з врахуванням його слабких сторін та загроз зовнішнього середовища **(6)**. При цьому йдеться про прогнозування майбутніх позицій СОБ. Коли виявиться, що поточна конкурентна стратегія (4) зможе забезпечувати успіх на перспективу (3), оскільки в середовищі часті зміни не прогнозуються, то майбутні можливості визначаються методом екстраполяції **(7)**.

*

Далі аналіз середовища СОБ і його становище *об'єднується* **(8)**. При *першому способі* об'єднання, цілі СОБ накладаються на перспективи зовнішнього середовища, щоб визначити наскільки привабливою буде вибрана зона господарювання з точки зору досягнення цілей СОБ і підприємства в цілому. При *другому способі* – порівнюють обрані на перспективу види конкурентних стратегій (3) з поточною стратегією підприємства (4). Це робиться для того, щоб в'яснити, що чекає підрозділ в разі збереження

стратегії і можливостей. Цей спосіб представляють як екстрапольовану стратегічну позицію, про що вже йшлося (7). Слід зазначити, що для спільного аналізу ринку і позиції підрозділу, для визначення конкурентної позиції і альтернативних конкурентних стратегій, з успіхом можна застосовувати відомі *матричні методи*: БКГ, Мак-Кінсі, АДЛ та ін.

При проведенні об'єднаного аналізу ринкового середовища і конкурентної позиції підрозділу беруть до уваги, крім названого, також матеріали SWOT-аналізу підприємства (9), поточні заходи зі збереження конкурентних переваг (10), уже сформовану корпоративну стратегію підприємства (11), а також враховують можливості функціональних служб господарства (12).

*

Результатом об'єднаного аналізу має стати визначення привабливої конкурентної позиції СОБ (13) після чого відбувається *формулювання* відповідної *конкурентної* (ділової) *стратегії* підрозділу (14).

Оскільки події у конкурентному середовищі можуть розвиватися за різними сценаріями (оптимістичним, песимістичним, оптимальним), а, отже, і результативність сформульованої конкурентної стратегії буде різною, наступним кроком має стати *моделювання імовірних сценаріїв* розвитку подій (15) і *оцінка конкурентоспроможності* СОБ за кожного сценарію з обраною стратегією (16). Тут же визначають *потребу в інвестиціях* за кожного сценарію розвитку (17).

*

Нарешті, оцінивши сформульовану конкурентну стратегію і потребу в інвестиціях на її впровадження та підтримку за різних сценаріїв розвитку конкурентного середовища, приймають *остаточне рішення* (18аб). Якщо воно негативне (18б), повертаються до об'єднаного аналізу і починають повторну роботу з формування ділової стратегії. Якщо ж сформульована стратегія всіх і в усьому влаштовує (18а), її затверджують, на її основі і основі корпоративної стратегії формують свої стратегії функціональні підрозділи (19), а конкурентна стратегія доводиться до виконавців і починається серйозна робота менеджерів: організація виконання, контролю і коригування стратегії (за необхідності).

**

Конкурентну стратегію ми називаємо діловою, вважаючи ці поняття тотожними. Однак, в економічній літературі можна зустріти заперечення цього. Насправді все просто: з точки зору мети стратегії – забезпечення конкурентних переваг – обидва поняття тотожні. Але зпогляду на засоби досягнення мети, є певні розбіжності: ділова стратегія трохи ширша за конкурентну, оскільки розглядає не лише шляхи організації конкуренції, а й включає функціональні, організаційні та інші стратегії, спрямовані на досягнення ділового успіху, високої конкурентної переваги на ринку.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Тема 8

1. Основні поняття

Конкурентні стратегії. Ділова стратегія. Бізнесова стратегія. Стратегія конкурентоспроможності. Базові стратегії конкурентоспроможності. Концепція стратегічних бізнес-центрів. Конкурентні сили. Конкурентні позиції. Базові конкурентні стратегії М. Портера. Конкурентні стратегії: лідерства за витратами, широкої диференціації, оптимальних витрат, ринкової ніші або фокусування, попередження. Конкурентоспроможність продукції. Конкурентоспроможність підприємства. Технічні, економічні і нормативні параметри конкурентоспроможності. Кількісні показники конкурентоспроможності. Конкурентостійкість підприємства. Етапи формування конкурентної стратегії.

2. Контрольні запитання

1. У чому полягають основні відмінності між корпоративною і конкурентними стратегіями та їх взаємозв'язок?
2. У чому суть конкурентної стратегії і стратегічних бізнес-центрів?
3. У чому суть поняття конкурентної сили і слабкості та їх індикаторів?
4. Що таке конкурентні переваги і які способи їх досягнення?
5. Які три базові конкурентні стратегії М. Портера, Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.

6. Які п'ять видів конкурентних стратегій, котрі можна обирати відповідно до однойменної матриці, Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
7. У чому суть стратегії лідерства за витратами, її ризиків, концепції ланцюга цінностей?
8. В яких випадках доцільно застосовувати стратегію лідерства за витратами і як її використати для захисту від впливу відомих конкурентних сил?
9. У чому суть стратегії широкої диференціації і основних підходів до її успішної реалізації?
10. У чому суть стратегії ринкової ніші?
11. У чому суть стратегії упередження.?
12. Як успішно протиставити стратегію широкої диференціації п'ятьом основним конкурентним силам, запобігти ризикам і типовим помилкам?
13. У чому суть конкурентоспроможності продукції? Охарактеризуйте основні пірометри за якими розраховуються її кількісні показники.
15. Які кількісні показники конкурентоспроможності продукції і методи її оцінювання, Ви знаєте?
16. У чому суть конкурентоспроможності підприємства, її факторів, рівнів і методів визначення.
17. Яку методику визначення конкурентоспроможності підприємства запропонував В. Ф. Оберемчук? Охарактеризуйте її.
18. Які етапи і складові процесу формування конкурентної стратегії, Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.

3. Тести

8. 01. *Чи носить конкурентна стратегія підприємства універсальний характер, тобто чи може бути спільною для всіх його підрозділів:*
 - 1) так;
 - 2) ні;
 - 3) так, в однобізнесових підприємствах;
 - 4) так, в мультибізнесових підприємствах?
8. 02. *Що безпосередньо передбачає конкурентна стратегія:*
 - 1) досягнення найвищої прибутковості;
 - 2) досягнення довгострокових сильних позицій на ринку;
 - 3) розвиток функціональних служб підприємства;
 - 4) чи всі відповіді неправильні?

8. 03. *Стратегічний бізнес-центр це:*
- 1) структурний підрозділ підприємства;
 - 2) найменша, відносно самостійна виробничо-управлінська одиниця підприємства;
 - 3) СОБ, якій делеговані права стратегічного планування;
 - 4) чи всі відповіді в комплексі характеризують СБЦ.
8. 04. *Які стратегії Портер вважав базовими стратегіями бізнесу:*
- 1) диверсифікації;
 - 2) диференціації;
 - 3) лідерства за витратами і фокусування;
 - 4) чи правильні відповіді 2 і 3?
8. 05. *Стратегія фокусування на витратах застосовується в наступному випадку:*
- 1) коли стратегія лідерства за витратами використовується в усій галузі;
 - 2) коли стратегія лідерства за витратами здійснюється в одному секторі ринку;
 - 3) коли стратегія диференціації застосовується на вузькому сегменті;
 - 4) чи всі відповіді неправильні?
8. 06. *Диференціація, як конкурентна стратегія, означає:*
- 1) зміну споживчих якостей товару порівняно з товаром конкурента;
 - 2) зміну іміджу фірми на тому ж ринку;
 - 3) звуження асортименту продукції;
 - 4) чи всі три судження характеризують дану стратегію?
8. 07. *Яким повинно бути виробництво на підприємстві, що здійснює стратегію лідерства за витратами:*
- 1) масовим;
 - 2) спеціалізованим;
 - 3) обидві відповіді правильні;
 - 4) чи обидві відповіді неправильні?
8. 08. *На якій стадії життєвого циклу товару найбільше дбають про його конкурентоспроможність:*
- 1) на стадії створення і виходу на ринок;
 - 2) однаково протягом усього ЖЦТ;
 - 3) на стадії зростання;
 - 4) чи на стадії старіння?
8. 09. *За якими ще параметрами, крім технічних і економічних, розраховують кількісні показники конкурентоспроможності товару:*
- 1) технологічними;
 - 2) нормативними;
 - 3) вартісними;

- 4) чи ергономічними?
8. 10. *Що з перерахованого не беруть до уваги, коли відбирають товар-зразок для оцінки конкурентоспроможності товару даного підприємства:*
- 1) стадію життєвого циклу товару;
 - 2) широту представлення на ринку;
 - 3) чи товар і товар-зразок відносяться до одного класу;
 - 4) чи їх вартість однакова?
8. 11. *На основі яких показників розраховують інтегральний показник конкурентоспроможності продукції:*
- 1) групових;
 - 2) одиничних;
 - 3) групових і одиничних;
 - 4) чи комплексних?
8. 12. *Що найповніше характеризує поняття «конкурентоспроможність» підприємства:*
- 1) комплексна порівняльна характеристика підприємства;
 - 2) ступінь переваг над конкурентом;
 - 3) перевага на певному ринку за певний проміжок часу;
 - 4) чи всі відповіді комплексно?
8. 13. *Чинники, що найбільше впливають на конкурентоспроможність підприємства:*
- 1) здатність пристосовуватись до умов середовища;
 - 2) конкурентоспроможність продукції;
 - 3) чи правильні обидві відповіді;
 - 4) чи обидві відповіді неправильні?
8. 14. *Що з перерахованого найменше цікавить споживача:*
- 1) конкурентоспроможність продукції;
 - 2) конкурентоспроможність підприємства;
 - 3) ціна і якість продукції;
 - 4) чи всі відповіді некоректні?
8. 15. *Що означає конкурентостійкість підприємства:*
- 1) це його стабільність на ринку в часі;
 - 2) це його потенційні можливості з випуску конкурентоспроможної продукції;
 - 3) це висока конкурентоспроможність підприємства і його продукції на ринку;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 2?
8. 16. *Конкурентна стратегія головним завданням має:*
- 1) визначення напрямків розвитку кожної СОБ;
 - 2) визначення шляхів досягнення конкурентних переваг кожною СОБ;
 - 3) визначення шляхів реалізації корпоративної стратегії;
 - 4) чи правильні відповіді 2 і 3?

8. 17. *Стратегія оптимальних витрат означає:*
- 1) високу корисність товару внаслідок його диференціації;
 - 2) низьку ціну;
 - 3) більше користі для покупців за ті ж гроші;
 - 4) чи всі відповіді вірні?
8. 18. *Що не включається в поняття «стратегія ринкової ніші»:*
- 1) оптимальні витрати;
 - 2) фокусування на низьких витратах;
 - 3) фокусування на диференціації;
 - 4) чи сегмент ринку?
8. 19. *Успішно здійснюючи стратегію лідерства за витратами підприємство може:*
- 1) отримувати більші прибутки;
 - 2) розширювати частку ринку;
 - 3) чи правильні обидві відповіді;
 - 4) чи правильна відповідь 1?
8. 20. *Стратегія широкої диференціації означає:*
- 1) розширення споживчих якостей товару (порівняно з тими, що має товар конкурента);
 - 2) збільшення обсягів випуску дешевого товару;
 - 3) надання споживачам більшої цінності за ті ж гроші;
 - 4) нішу споживачів, що забезпечується диференційованим товаром?
8. 21. *Конкурентна перевага стратегії оптимальних витрат досягається:*
- 1) специфічними властивостями товару;
 - 2) низькою ціною товару;
 - 3) дешевим товаром для певної ніші ринку;
 - 4) якістю, не нижчою за якість у конкурентів, але з нижчими витратами?
8. 22. *Стратегія ринкової ніші – це:*
- 1) глибока спеціалізація СОБ;
 - 2) ніша, у якій підприємство чи СОБ хоче і може забезпечити конкурентну перевагу;
 - 3) зосередження СОБ на одному із сегментів ринку чи певній групі товарів або покупців;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
8. 23. *Конкурентоспроможність товару обернено пропорційна:*
- 1) насиченості ринку;
 - 2) якості, технічному рівневі і дизайну;
 - 3) ціні споживання;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
8. 24. *Формулювання конкурентної стратегії проводиться:*
- 1) після моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій;

- 2) до моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій;
 - 3) переважно до формулювання корпоративної стратегії;
 - 4) чи всі відповіді неправильні?
8. 25. Чи тотожні поняття «ділова стратегія» і «конкурентна стратегія»?
- 1) так;
 - 2) ні;
 - 3) так, з погляду на засоби досягнення стратегічної мети;
 - 4) так, з погляду на мету стратегії?
8. 26. Що знаходиться в чисельнику інтегрального показника конкурентоспроможності продукції:
- 1) нормативний груповий показник;
 - 2) технічний груповий показник;
 - 3) ціна споживання;
 - 4) показник конкурентоспроможності підприємства?

4. Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати одним – двома словами на кожне)

1. Як називають стратегію, спрямовану на вузьку спеціалізацію, що орієнтована, наприклад, на один із сегментів ринку?
2. Чи має значення для конкурентоспроможності товару час і місце його продажу?
3. На якому рівні конкурентоспроможності підприємство може не зважати на споживача?
4. Що для покупця повинні знизити додаткові характеристики товару, не знижуючи купівельної ціни?
5. Що є метою конкурентної стратегії є досягнення в кожній СОБ? Досягнення чого?
6. Які можливості надає покупцям стратегія оптимальних витрат?
7. Моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій проводять до чи після формулювання конкурентної стратегії?
8. Який ще показник конкурентоспроможності товару Ви знаєте, крім одиничних і групових?
9. За якої конкуренції серед продавців варто застосовувати стратегію лідерства за витратами?
10. До яких параметрів відноситься довговічність товару?
11. Чим для конкурентної сили «потенційні клієнти» є стратегія лідерства за витратами?
12. Чи може бути конкурентна стратегія універсальною для всього підприємства?

13. Чим для досягнення конкурентної переваги є продаж товару за цінами, дешевшими за ціни у конкурентів, або виробництво більш якісної продукції?
14. Яким повинен бути сегмент ринку для більшості конкурентів, щоб стимулювати підприємство розробляти стратегію фокусування?
15. Скільки базових конкурентних стратегій виділяє М. Портер?
16. Що заходить у знаменник формули інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства?
17. Конкурентоспроможність продукції обернено пропорційна чому?
18. Чому економічне становище населення країни є орієнтиром для застосування стратегії лідерства за витратами?
19. Для розробки якої стратегії створюють СБЦ?
20. Зниження якого показника в діяльності домогосподарств може звести нанівець стратегію диференціації?
21. На скільки груп прийнято розбивати показники для розрахунку конкурентоспроможності підприємства за відомою методикою?
22. У чому суть стратегії фокусування діяльності підприємства?
23. Який покупець може допустити підміну дійсної цінності товару?
24. Яку стратегію конкретизує і забезпечує її реалізацію інша – бізнесова стратегія?
25. Як слід використовувати ресурси на підприємстві відповідно до ланцюга цінностей?
26. За якими параметрами, крім економічних і технічних, розраховують кількісні показники конкурентоспроможності?
27. Які можливості з випуску конкурентоспроможної продукції характеризує конкурентостійкість?
28. Як називають стратегію зміни споживчих якостей товару підприємства стосовно продукції конкурента?
29. Яке обслуговування (за стратегією оптимальних витрат) має пропонувати на ринку підприємство (порівняно з обслуговуванням конкурента)?
30. Яку за рангом стратегію здійснює підприємство, якщо при цьому задовольняє мінливі потреби покупців краще від конкурентів?
31. Що повинно робити краще від конкурентів конкурентоспроможне підприємство в умовах турбулентного

- середовища (крім пропонування конкурентоспроможної продукції)?
32. Як образно називають стратегію оптимальних витрат?
 33. На що в конкурентній боротьбі вказують такі індикатори як високі витрати, захоплення частки ринку підприємства конкурентами та ін.?
 34. Які матеріальні ресурси має шукати підприємство відповідно до концепції ланцюга цінностей?
 35. Який метод розрахунку конкурентоспроможності продукції базується на використанні групових та інтегральних показників?
 36. Чим для підприємства є зосередження виключно на стратегії лідерства за витратами?
 37. Скільки видів конкурентних стратегій можна виокремити за М. Портером?
 38. Що засвідчує конкурентоспроможність стосовно конкурентів?
 39. Що протиставляється силі потенційних конкурентів при здійсненні стратегії диференціації? Які труднощі виникають при цьому?
 40. Чим щодо конкурентної сили виступають такі поняття як «значна частка ринку», «зростаюча кількість покупців» тощо?
 41. Яким товаром, за сфокусованою стратегією диференціації, має забезпечуватись вузька ринкова ніша споживачів?
 42. Якою стає стратегія широкої диференціації, коли виробник пропонує додаткові характеристики товару, які важко скопіювати?
 43. Як інакше називають стратегію ринкової ніші?
 44. Яка конкурентна стратегія дає змогу знизити реалізаційні ціни?
 45. Позитивні якості якої конкурентної стратегії, крім лідерства за витратами, вбирає стратегія оптимальних витрат?

5. Вправи

Вправа № 8. 01

Мікросередовище підприємства характеризують наступні явища: більшість споживачів товару підприємства – люди з низькими доходами, вони не зважають на незначні відмінності виробів, товар у галузі переважно стандартний, у продавців існує значна цінова конкуренція товарів.

Завдання: Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

Вправа № 8. 02

Про мікро – і внутрішнє середовище підприємства відомо наступне: добробут і запити споживачів товару підприємства значно зростають, покупці почали звертати увагу на певні функціональні особливості товару і готові платити за це гроші, стандартний дешевий товар реалізується не повністю, якісний склад персоналу підприємства – високий, технологія – гнучка.

Завдання: Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

Вправа № 8. 03

З одного боку, підприємство займає міцну позицію на ринку, має можливість випускати продукцію дешевшу за продукцію конкурентів, до того ж добробут споживачів почав зростати і багато з них вже пред'являють підвищену увагу до функціональних особливостей товару; з другого боку – гнучка технологія і кваліфікація кадрів дають можливість створювати багато модифікацій товару;

Завдання: Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

Вправа № 8. 04

Підприємство громадського харчування знаходиться на території студмістечка. Поява тут аналогічного підприємства малоімовірна. Імідж підприємства у студентів – високий.

Завдання: Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

Вправа № 8. 05

Підприємства району – чотирьох типів. Підприємства першого типу не мають стабільної технології, випускають товари, виробництво яких легко і швидко освоюють. Вся діяльність цих підприємств ґрунтується на швидкій реакції на зміну ситуації на ринку.

Підприємства другого, найбільш поширеного типу, навпаки, використовують порівняно стабільні технології, які застосовують роками, дещо вдосконалюючи. Для них існуюча система технологічних процесів є базовою. Заміна технології означала б появу майже нового підприємства.

Два підприємства району будують свій бізнес на постійному освоєнні нових, невідомих товарів. Нерідко вони програють, але за рахунок освоєння новинок мають значні конкурентні переваги, і їх бізнес процвітає.

Нарешті, одне підприємство випускає ортопедичну продукцію одного виду.

Завдання: 1. До якого типу базових стратегій конкурентоздатності можна віднести кожну виокремлену групу підприємств? Як називають той чи інший тип? 2. Запропонуйте базову стратегію конкурентоспроможності для кожної із виділених груп підприємств.

Вправа № 8. 06

Серед підприємств регіону виділено і охарактеризовано чотири групи підприємств. Перша – підприємства, життєвий цикл товарів яких перебуває на стадії насичення. Друга – підприємства, які витрачають значні засоби, щоб імітувати поведінку передових підприємств регіону. Третя – підприємства, які намагаються утримати попит, що вже не зростає, поступово зменшують обсяги виробництва продукції. Четверта – підприємства, які намагаються знайти способи виживання в умовах зниження попиту і рентабельності виробництва.

Завдання: 1. Визначте, до якого типу підприємств належать кожна із даних груп. 2. Запропонуйте можливу базову стратегію конкурентоспроможності для кожної з виділених груп підприємств.

Вправа № 8. 07

Завдання: вирахуйте інтегральний показник конкурентоспроможності товару А на підприємстві «Горизонт», якщо відомі наступні параметри (всі показники умовні):

Щодо товару-зразку – всі параметри відповідають держстандартів і технічним умовам; ціна продаж 10 тис. грош. од., вартість доставки – 0,3 тис., монтажу – 1 тис., експлуатації – 4 тис., ремонтів – 2 тис., техобслуговування – 3,5 тис., навчання персоналу – 0,2 тис., податки – 0. 5 тис., страхові внески – 0. 5 тис. грош. од.; технічні параметри: а) 50, б) 200, в) 5, г) 120.

Щодо товару А – всі параметри також відповідають техумовам і держстандарту; технічні параметри наступні: а) 40, б) 150, в) 4, г) 130; ціна продаж – 10,5 тис. грош. од., вартість: доставки – 0,5 тис., монтажу – 1,3, експлуатації – 3, ремонтів – 2,8, техобслуговування – 3, навчання персоналу – 0,2, податки – 0,5, страхові внески – 0,5 грош. од.

Вправа № 8. 08

Виріб підприємства «Оріон» характеризується наступними параметрами: ціна – 50 тис. грош. од., вартість доставки – 0,5 тис., монтажу – 1,3 тис., експлуатації – 10 тис., ремонтів – 4,5 тис., техобслуговування – 8 тис., навчання персоналу – 1 тис., податки і страхові платежі – 2,5 тис. гр. од. Крім того, технічні параметри виробу наступні: а) 1,8, б) 220, в) 178, г) 1,5. Всі параметри, за винятком одного, відповідають державним стандартам.

Аналогічний виріб конкурентів, прийнятий за зразок, відповідає всім вимогам держстандартів, характеризується технічними параметрами: а) 1,5, б) 200, в) 130, г) 1,8; продається за ціною 55 тис. грош. од., вартість доставки 0,5 тис., монтажу – 1,5, експлуатації – 12, ремонтів – 5, техобслуговування – 7, навчання персоналу – 1,2, податки і страхові платежі – 2,6 тис. грош. од.

Завдання: Вирахуйте інтегральний показник конкурентоспроможності виробу підприємства «Оріон», зробіть відповідні пояснення.

Вправа № 8. 09

Менеджери, вивчаючи конкурентоспроможність свого підприємства, встановили наступні співвідношення вагомості груп показників, які її характеризують:

	К-1	К-2	К-3	К-4	К-5	К-6	К-7	К-8
К-1	1	3/1	2/1	3/1	2/1	3/1	4/1	3/1
К-2	1/3	1	3/1	1/3	2/1	4/1	3/1	2/1
К-3	1/2	1/2	1	1/2	1/2	3/1	3/1	1/2
К-4	1/3	2/1	3/2	1	2/1	3/2	3/1	2/1
К-5	1/2	1/3	2/1	1/3	1	3/1	2/1	2/1
К-6	1/4	1/3	1/3	1/2	1/	1	2/1	1/2
К-7	1/4	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	1/2
К-8	1/3	1/2	2/1	1/2	1/2	1/2	2/1	1

К-1 – конкурентоспроможність продукції, К-2 – фінансовий стан підприємства, К-3 – ефективність збуту товару, К-4 – ефективність виробництва, К-5 – конкурентний потенціал, К-6 – екологічність виробництва, К-7 – соціальна ефективність, К-8 – імідж підприємства.

Завдання: Розрахуйте інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства.

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Поняття про концепцію СБЦ і її відмінність від концепції СОБ; переваги і недоліки.
2. Конкурентні переваги та індикатори конкурентної сили і слабкості.
3. Стратегія попередження.
4. Базові конкурентні стратегії.
5. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.
6. Рівні конкурентоспроможності підприємства.
7. Методи визначення конкурентоспроможності підприємства.
8. Етапи формування конкурентної стратегії.

7. Теми рефератів

1. Види конкурентних стратегій за М. Портером і їх характеристика.
2. Характеристика базових конкурентних стратегій.
3. Оцінка конкурентоспроможності продукції.
4. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.

8. Рекомендована література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: «Питер». – 1999. – С. 171 – 173, 197 – 217.
2. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001. – С. 53 – 63.
4. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: 2002. – С. 330 – 361.
5. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – С. 72 – 100.
6. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: «ТАЙП». – 2003. – С. 127 – 152.

Тема 9

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

- 9. 1. Сутність та призначення функціональних стратегій*
- 9. 2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки*

9.1. Сутність та призначення функціональних стратегій

Функціональні стратегії – це стратегії забезпечення, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектора, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керуваність процесу реалізації корпоративної та конкурентної стратегій, і коригування до розробки яких вони залучались.

Це значить, що функціональні стратегії мають *узгоджуватись* і працювати на *корпоративну та конкурентну* стратегії. У свою чергу корпоративна і конкурентна стратегії повинні *спиратися* на *функціональні*, без врахування аналітичних даних і можливостей яких розробити повноцінну і, найголовніше, придатну для реалізації загальну або бізнесову стратегію неможливо.

Відповідальність за розробку функціональних стратегій лежить на керівниках і головних спеціалістах відповідних функціональних служб.

Таким чином, **призначення** функціональних стратегій – у забезпеченні розробки і досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою в руслі корпоративної і конкурентної стратегій підприємства, оскільки вони є:

- а) одним із елементів системи формування корпоративної і конкурентної стратегій;
- б) суб'єктами реалізації цих основних декомпонованих стратегій підприємства.

**

Функціональні стратегії становлять систему, тобто вони *взаємодіють між собою*. Але базовою серед них в ринковій економіці є *маркетингова стратегія*. Вона дає стратегічні установки всім іншим функціональним стратегіям при відповідних змінах ринкового середовища (рис. 9. 1).



Рис. 9. 1. Система функціональних стратегій підприємства

Специфічні чинники

Кожна функціональна служба (функція управління) має свої специфічні і найбільш *загальні характеристики*, за якими їх розрізняють:

- а) мета;
- б) інформаційна база;
- в) методи прийняття, оформлення і доведення рішень;
- г) кадри певної кваліфікації;
- д) спеціальна технічна база і обладнання;
- е) специфіка планування;
- є) організація діяльності і управління;
- ж) мотивація діяльності і контроль.

Ці характеристики безумовно є одночасно *специфічними чинниками*, що впливають на розробку тієї чи іншої функціональної стратегії.

Загальні чинники

Крім цього, функціональні стратегії розробляються з урахуванням наступних **загальних чинників**:

- змісту діяльності підприємства;
- взаємозв'язку змісту та спрямування впливу конкретної служби на досягнення місії та конкретних цілей підприємства;
- характеру впливу виконання робіт кожною службою на розвиток або занепад підприємства в цілому;
- меж функціональних служб та сфер інтересів, що перетинаються;
- сильних і слабких сторін в діяльності окремих функціональних служб, у їх взаємодії;
- наявності специфічних інтересів і підходів та конфлікту інтересів у розв'язанні загальних проблем підприємства;
- збалансованості інтересів підприємства і функціональних служб, напрямків розвитку фірми в цілому; компетенції фахівців, які є виконавцями окремих функцій, їх професіоналізму; дотримання ними етичних норм, духу підприємництва.

Функціональні стратегії інколи називають субстратегіями.

Елементи функціональної стратегії

До структури функціональної *стратегії* входять *наступні елементи*:

- а) цілі даної функціональної служби (узгоджені по вертикалі і горизонталі, тобто узгоджені з цілями підприємства та інших функціональних підрозділів);
- б) характеристика існуючих і потенційних умов середовища діяльності служби;
- в) параметри корпоративної і конкурентних стратегій, які має забезпечувати служба;
- г) основні напрямки їх розв'язання, тобто напрямки діяльності служби за різних сценаріїв розвитку подій;
- д) послідовність і взаємоузгодженість розв'язання завдань;
- е) перелік основних заходів щодо забезпечення цілей і завдань.

9.2 Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки

9. 2. 1. Маркетингова стратегія

Маркетингова стратегія є визначальною серед інших функціональних стратегій.

Маркетингова стратегія визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

Маркетингова діяльність підприємства є предметом вивчення однойменної *дисципліни*.

Для розробки повноцінної маркетингової стратегії використовують **методи** однопродуктового і портфельного аналізу, в тому числі матричні: криву досвіду, ЖЦТ і ринку, «продукт-ринок», БКГ, Мак-Кінсі, АДЛ та ін.

Специфічні завдання маркетингової стратегії: формування цільових ринків, вибір номенклатури та асортименту продукції, ведення цінової політики, організація системи збуту, форм продаж, реклами тощо.

Маркетингова стратегія набирає форми **маркетингового плану** (програми), що є *базовим документом*, який регулює і координує діяльність всіх підрозділів і функціональних служб підприємства з метою їх ефективної діяльності на ринку в руслі корпоративної і конкурентних стратегій підприємства. Такий план умовно можна розділити на три розділи: цілі та завдання маркетингу, стратегія маркетингу (загальна і за конкурентними ринками) і бюджет маркетингу.

Примірні характеристики компонентів стратегії маркетингу та вибір стратегії маркетингу можна показати наступним чином (табл. 9. 1 і рис. 9. 2).

Таблиця 9. 1.

Примірна матриця стратегії маркетингу

Компоненти стратегії маркетингу	Різновиди характеристик компонентів		
1. Обсяг ринку (Е)	(P11) невеликий (Е↓)	(P12) великий (Е↑)	
2. Конкуренція (К)	(P21) відсутня (К↓)	(P22) незначна (К)	(P23) висока (К↑)
3. Обізнаність споживачів (Ос)	(P31) відсутня (Ос↓)	(P32) наявна у меншості (Ос)	(P33) наявна у більшості (Ос↑)
4. Ставлення споживачів до ціни (Сц)	(P41) висока неприй – нятна ціна (Сц↓)	(P42) згода сплачувати помірно (Сц)	(P43) згода сплачувати високу ціну (Сц↑)
5. Ціна (Ц)	(P51) низька (Ц↓)	(P52) середня (Ц)	(P53) висока (Ц↑)
6. Витрати на маркетинг (В)	(P61) низькі (В↓)	(P62) середні (В)	(P63) високі (В↑)

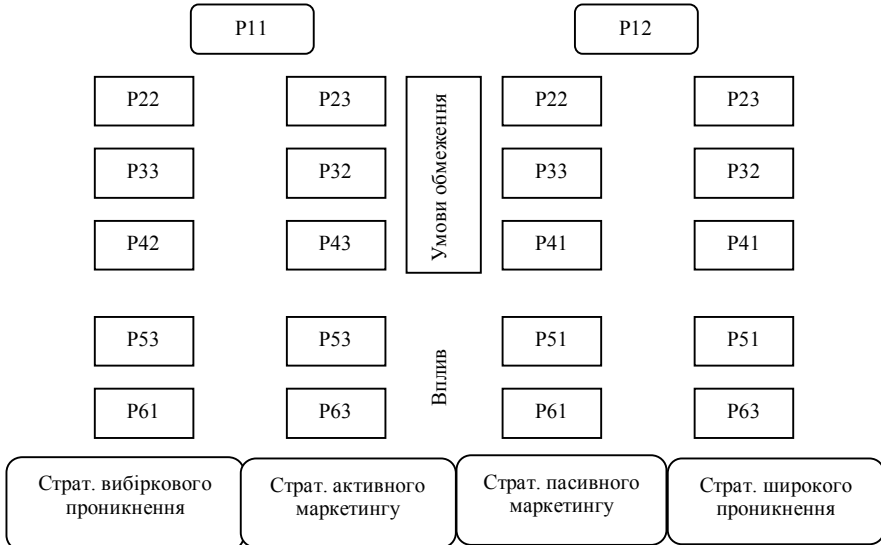


Рис. 9. 2. Примірний вибір стратегії маркетингу

9. 2. 2. Виробнича (операційна) стратегія

Виробнича стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (за обсягами, номенклатурою, якістю, ефективністю, технологією) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

**

Основні **завдання** виробничої стратегії можна звести до наступних:

- планування виробництва відповідно до корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань у стратегічні строки;
- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондівіддачі;
- раціональне використання особистого фактора виробництва і зростання продуктивності праці;
- систематичне оновлення техніки і обладнання;
- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення організації виробництва;
- вдосконалення організації праці і її оплати;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів;
- інші завдання.

**

Фактори, що впливають на формування виробничої стратегії:

- вимоги корпоративної, бізнесової і функціональних стратегій, насамперед маркетингової;
- наявні ресурси, їх якість і джерела поповнення в перспективі;

- угоди, замовлення на продукцію;
- технологічний рівень і можливості модернізації;
- рівень персоналу управління і трудових ресурсів та можливості його підвищення;
- гнучкість виробництва, швидкість переходу на випуск нової продукції різної кількості і якості;
- організаційна структура управління та культура;
- природно – географічні умови;
- інші фактори.

**

Залежно від стану середовища, конкурентної і маркетингової стратегій можливі наступні **альтернативні виробничі стратегії**:

1. **Повне задоволення попиту.** Це стратегія, за якою передбачається виробляти стільки, скільки потребує ринок. А оскільки ринок зазнає коливань, то і виробництво за такої стратегії зазнає їх теж, наслідком чого є відомі труднощі: високі затрати, значні запаси готової продукції на складах тощо.

2. **Орієнтація на середній попит.** За такої стратегії в періоди скорочення попиту запаси на складах суттєво зростають, зате в періоди зростання попиту він відразу задовольняється за рахунок цих запасів.

3. **Орієнтація на мінімальний попит.** Запаси нереалізованої продукції відсутні, зате можливе недовантаження потужностей, коливання виробництва і таке ін.

4. **Орієнтація на повне використання виробничого потенціалу** з врахуванням його постійного вдосконалення (модернізація, технічне переоснащення, реконструкція тощо). Поряд з високим використанням ресурсів можливі значні запаси на складах в періоди спаду попиту.

5. **Створення нового або частково нового виробництва.** Відбувається на вимогу корпоративної або конкурентної стратегії.

6. **Орієнтація на суттєві зміни технологій.** Необхідна тоді, коли існуюча технологія застаріла, а конкурентні стратегії вимагають її оновлення.

7. **Суттєві зміни в організації виробництва.** Також відбуваються на вимогу корпоративної або конкурентних стратегій (зміна спеціалізації, конверсія, диверсифікація, оптимізація розміщення виробництва у підрозділах тощо); це викликає радикальні зміни в номенклатурі, обсягах виробництва і т. д.

Наприклад, формуючи виробничу стратегію м'ясокомбінату варто, сконцентруватися на наступних проблемах.

- **Прогнозування розвитку сировинної зони** відповідно до потреб ринку і вибраної альтернативної виробничої стратегії. Йдеться про збереження існуючої зони і її розширення за рахунок створення додаткової мережі заготівельних баз із врахуванням ефективності перевезень, про визначення потенційних можливостей виробників сировини, форм заготівель і способів взаємовідносин та ін.

- **Вибір і характеристика процесу виробництва**, зокрема, вибір рівня механізації і автоматизації на окремих ділянках технологічного процесу, методи і технології переробки, ступінь спеціалізації праці робітників на окремих етапах, розміщення старих і нових потужностей, рівень залучення обслуговуючих виробництв (що не належать м'ясокомбінатові).

- **Розташування виробничих підрозділів і допоміжних служб.** Можливо є сенс наблизити забій худоби і первинну переробку туш до місць масових заготівель у віддалених районах і таке ін.

- **Вибір принципів проектування робіт.** Оскільки технологічний процес вимагає і творчої, і фізичної праці, слід враховувати як принципи економічної ефективності, так і принципи поведінки та соціальні.

- **Нормування виробництва і праці.** Дуже важливо користуватися не лише типовими нормативами, а, зважаючи на конкретні умови виробництва, визначити власні норми витрат ресурсів і норми праці (крім законодавчо визначених).

- **Календарно-оперативне планування.** Цей вид планування особливо важливий. Підходів тут може бути безліч. Але при цьому слід пам'ятати про два головні завдання: а) забезпечити своєчасне отримання товару за замовленнями згідно із угодами і б) забезпечити рівномірне та максимальне завантаження усіх ланок виробництва протягом найкоротших виробничих циклів. Уваги вимагають проблеми детального планування обсягів виробництва, управління запасами, управління проектами та ін. Наприклад, враховуючи постійну зміну попиту на м'ясопродукти залежно від сезону та передсвяткових днів можна прийняти стратегію «Змінні обсяги випуску за незмінної чисельності персоналу». В такому разі в період спаду попиту планують компенсувати простоювання частині робітників, або переключити їх на інші роботи, а в період

підвищеного попиту використати на понаднормовій роботі. Зрозуміло, така стратегія потребує певних затрат, але компенсується збереженням кваліфікованого трудового потенціалу, який забезпечує високу продуктивність праці.

- Продумуються проекти щодо зростання якості продукції, система контролю за реалізацією виробничої стратегії в цілому та ін.

9. 2. 3. Стратегія персоналу

Стратегія персоналу – це функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, кадрів, здатних до стратегічного мислення і дій.

Стратегія персоналу **передбачає**:

- профорієнтацію, профвідбір, профпідготовку, профперепідготовку;
- розставлення і закріплення кадрів;
- вдосконалення мотиваційного механізму їх діяльності;
- покращення умов і привабливості праці;
- профатестацію, стимулювання професійного зростання;
- роботу з резервом кадрів;
- контроль за діяльністю персоналу;
- систему інформування кадрів про завдання колективів;
- виховання кадрів.

Отже, функціональна стратегія персоналу вкрай важлива. Будь-яка філігранно відпрацьована стратегія залишиться на папері, якщо кадри нездатні її реалізувати. Кадри справді вирішують все. А тому розробляючи стратегію персоналу слід насамперед врахувати наступні *найголовніші вимоги* до неї.

Вимоги до стратегії персоналу

Завдання стратегії персоналу можна сформулювати так:

- головним завданням є кадрове забезпечення корпоративної, конкурентних та функціональних стратегій підприємства;
- розробити заходи щодо адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією підприємства; одночасно розробити нову, адекватну новій стратегії, концепцію трудозабезпечення і систему заходів з її реалізації;
- працювати на випередження тих змін, які передбачаються стратегіями підприємства, інакше нікому буде ці зміни впроваджувати і організовувати роботу по-новому;
- ввести систему кадрової роботи, якою передбачити наявність, взаємозв'язок і взаємообумовленість всіх аспектів управління персоналом;
- не допускати суто технічного, ресурсного підходу до кадрів як до важливого фактору виробництва, а ставитись, як до соціальної складової діяльності підприємства. Адже повноцінне формування і відновлення трудового потенціалу залежить від соціального середовища, що у свою чергу залежить від ефективності економічної діяльності.

Практичні завдання формування стратегії персоналу

Для прикладу, розробляючи повноцінну стратегію управління персоналом, великому сільськогосподарському підприємству варто реалізувати наступні основні завдання:

1. Забезпечення *стратегічного планування кадрової роботи.*

- Важливо визначити реальну потребу в кадрах за етапами стратегічного періоду та якісними параметрами відповідно до нової стратегії підприємства, зокрема до функціональної стратегії виробництва і конкурентних стратегій. Користуватись штатно-нормативно-розрахунковими методами.
- Визначити наявність кадрів за якісними параметрами та можливі (прогнозовані) їх зміни у стратегічному періоді (вихід

на пенсію, вибуття на військову службу, на навчання, міграційне вибуття тощо).

- Виявити нестачу кадрів за їх якісними параметрами за етапами стратегічного періоду, врахувавши потреби у нових фахівцях відповідно до передбачуваних стратегічних змін на підприємстві.
- Визначити джерела покриття дефіциту кадрів за роками стратегічного періоду і за якісно-кваліфікаційними групами. При цьому врахувати як внутрішні джерела (резерви від неповного використання фонду робочого часу, неповного залучення до праці місцевих жителів; перепідготовка кадрів тощо), так і зовнішні джерела (наймання; повернення з військової служби; з навчання, прийняття на роботу випускників місцевої школи; тих, що працюють не за спеціальністю – на ринках, за кордоном і т. д.).
- З урахуванням дефіциту кадрів різних категорій за роками стратегічного періоду скласти план забезпечення ними і заздалегідь проводити їх підготовку і перепідготовку у навчальних закладах, цілеспрямовану профорієнтаційну роботу в школі, серед жителів села – студентів, організувати підготовку і перепідготовку кадрів масових професій за місцем роботи тощо.

2. Перебудувати роботу *кадрових служб* (менеджерів з персоналу) відповідно до вимог ринкової економіки і конкретної стратегії.

- Кадрову роботу має очолити заступник керівника за сумісництвом (з відміткою у контракті). Йому підпорядкувати двох-трьох менеджерів з персоналу. Всі повинні пройти спеціальну перепідготовку. А на майбутнє слід підготувати фахівців з управління трудовими ресурсами.
- Працівники кадрових служб мають добиратися такі, що володіють задовільними знаннями принаймні з наступних дисциплін: управління персоналом, економіка і організація виробництва, психологія, соціологія, правознавство, педагогіка, володіти навичками тестування, роботи на комп'ютері тощо.
- Змінити зміст діяльності кадрової служби. Слід мати на увазі, що її робота не технічна, як це було раніше. Працівники кадрової служби – організатори реалізації стратегії добору і використання персоналу.

3. Добір, розставлення і виховання керівних кадрів та спеціалістів слід здійснювати з обов'язковим дотриманням **відомих принципів**: добирати кадри за діловими (компетентність, професіоналізм, організаторські здібності), морально-психологічними і політичними якостями, на демократичній основі, з поєднанням досвідчених і молодих працівників; систематично оновлювати і закріплювати кадри, працювати з резервом.

4. Впроваджувати розроблену нами методику **добору трудового потенціалу «знизу»**. Йдеться про цілеспрямований пошук осіб з природними організаторськими здібностями і психологічною схильністю до певного виду діяльності серед школярів місцевої школи; поєднання на договірній основі зусиль педагогічних колективів школи та кадрових служб, керівників, спеціалістів і досвідчених працівників сільськогосподарського підприємства у профорієнтації школярів, з метою подальшого їх переходу на виробництво.

5. Докорінно перебудувати **профорієнтаційну роботу** за наступними напрямками: а) адаптація традиційних підходів до сучасних вимог і вимог нової стратегії; б) запровадження нових, адекватних часу і новій стратегії, форм і методів профорієнтаційної роботи; в) координація зусиль всіх можливих суб'єктів профорієнтування.

6. Вдосконалювати **систему** підготовки і перепідготовки кадрів, зважаючи на стратегічні потреби підприємства, потребу добору абітурієнтів з необхідними задатками «знизу», безперервність, систематичність.

7. Вдосконалювати підходи, форми і методи добору, розстановлення **кадрів і просування** їх по службі. Для цього необхідно:

- відбір і розставлення здійснювати відповідно до названих вище принципів;
- відбір кадрів за діловими і морально-психологічними якостями, кадрів, що сповідують державницьку стратегію повинен обов'язково доповнюватися оцінкою результатів роботи на

попередній посаді (економічною), а також морально-психологічною;

- проводити відбір і розставлення кадрів таким чином, щоб тип особистості максимально відповідав типу створюваного середовища;
- визначити порядок просування по службі кадрів усіх категорій, в т. ч. і масових професій, для стимулювання творчості, самовдосконалення, підвищення продуктивності і якості праці (зважаючи на те, що можливості просування в сільському господарстві обмежені, слід передбачити якомога ширше впровадження категорій, класності, розрядів тощо з відповідними матеріальними і моральними стимулами);
- необхідно переходити до планування кар'єри (критеріями при цьому мають бути стаж роботи, позитивна діяльність на займаємій посаді, позитивні результати атестацій);
- слід позбутись формалізму і по-новому вибудувати систему атестації кадрів. Тут важливі дві речі: об'єктивно оцінювати працівника і обов'язково приймати рішення за підсумками атестації з моральним і матеріальним відзначенням кращих і застосуванням моральних і матеріальних стягнень аж до звільнення до тих, хто не дотримується вимоги, тобто результатами атестації має стати ранжування персоналу а) за шкалою рейтингу оцінки результатів праці; б) шкалою рейтингу оцінки можливості просування. Відповідно до даного рейтингу і проводять роботу за результатами атестації: одним вищі і середні категорії, класність, розряди, надбавки, премії, подяки і зарахування до резерву чи висування, а іншим – догани, попередження, моральне і матеріальне стягнення, виведення з резерву і навіть звільнення.

8. Передбачити проектування діяльності з **закріплення працівників** як у господарстві взагалі, так і на важливих його ділянках шляхом: набуття працівниками власності (акції, акти на право володіння землею тощо), можливості високих заробітків, надання житла або сприяння в будівництві, надання допомоги у веденні особистого господарства, розвитку соціальної інфраструктури села, нормальних і хороших умов праці, здорового мікроклімату в колективах, доброзичливого стилю керівництва і таке ін.

9. Головними мають бути заходи щодо **ефективного використання трудового потенціалу**: поєднання повнішого з ефективнішим використанням; забезпечення зростання продуктивності праці; інтенсифікація виробництва, нарощування фондо- і енергоозброєності, максимальна механізація виробничих процесів, впровадження прогресивних технологій; вдосконалення організації і нормування праці; згладжування сезонності; покращення умов праці; стимулювання високопродуктивної праці в т. ч. і через власність.

10. Забезпечити високий рівень **виконання** і трудової дисципліни на шляху використання переважно економічних методів її наведення, а менше адміністративних.

11. Виробити власну систему роботи з **резервом кадрів** відповідно до вимог стратегії підприємства.

12. Відновити **виховну роботу** в колективі на рівні сучасних вимог середовища, забезпечити високу поінформованість колективу про основні віхи стратегії (не розголошуючи комерційну таємницю).

9. 2. 4. Фінансова стратегія підприємства

Названа стратегія теж надзвичайно важлива оскільки без її позитивної реалізації неможливі будь-які інші стратегії господарства: корпоративна, конкурентні, функціональні.

Фінансова функціональна стратегія означає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СОБ функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів.

Принципи розробки фінансової стратегії

Розробка фінансової стратегії повинна базуватися на таких *принципах*:

- а) балансування матеріальних і фінансових потоків;
- б) найефективніший розподіл фінансових ресурсів для результативного фінансування корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- в) прогнозування альтернативних можливостей розвитку підприємства і його складових з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах середовища;
- г) фінансовий аналіз та контроль.

Завдання фінансової стратегії

Найважливіші *завдання фінансової стратегії* такі:

- а) балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;
- б) зростання вартості власного внутрішнього капіталу;
- в) забезпечення високих темпів зростання доходів;
- г) оптимізація співвідношень власного і позичкового капіталу;
- д) вдосконалення структури капіталу підприємства;
- е) бюджетування;
- ж) проведення оптимальної дивідендної політики;
- з) інші.

Деякі найголовніші напрямки фінансової стратегії

Розглянемо деякі найголовніші *напрямки і завдання фінансової стратегії* детальніше.

1. Фінансова стратегія розробляється переважно у формі **бюджету** (фінансового плану). Отже, бюджет – найважливіша складова фінансової стратегії, найважливіший напрямок її розробки.

Фінансовий план або бюджет – це фінансовий документ, в якому визначено витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття.

Бюджет підприємства включає:

- план доходів і видатків (йдеться про очікувані доходи (прибутки) та їх розподіл);
- план грошових надходжень і виплат (план руху готівки);
- плановий баланс (групування коштів за їх складом і розміщенням та джерелами надходження).

Розрізняють наступні **типи бюджетів** підприємства:

- Матеріальний бюджет (визначає кількість сировини і матеріалів за видами для реалізації стратегії);
- Бюджет закупок (конкретизує витрати на закупівлю сировини і матеріалів для реалізації стратегії);
- Бюджет праці (розраховує потребу у трудових ресурсах для реалізації стратегії).
- Бюджет адміністративних витрат (розраховує витрати на управління).

*

Бюджетування в умовах ринку зустрічається з певними **труднощами**. По-перше, прогнозовані показники грошових надходжень, що залежать від коливання обсягів продаж, можуть не співпадати з фактичними потребами у фінансах на той чи інший період. По-друге, якщо планувати бюджет за діючими нормативами, то він може неадекватно вплинути на ресурсозабезпечення обраної стратегії, якщо середовище суттєво зміниться.

У зв'язку з цим, в умовах нестабільного середовища, з метою уникнення названих і деяких інших труднощів бюджетування, здійснюють певні **нейтралізаційні заходи**. Серед них: а) застосовують методики гнучкого бюджетування, які передбачають розробку бюджетів з врахуванням багатоваріантності умов їх реалізації; б) розробляють кілька альтернативних бюджетів для різних сценаріїв розвитку середовища; в) використовують метод нульового бюджетування – підхід, який зовсім не враховує минулих і поточних бюджетних пропорцій для розподілу ресурсів під реалізацію нової стратегії підприємства.

2. Ще одним напрямом, завданням фінансової стратегії є *розробка ефективної структури капіталу* підприємства.

Ефективна структура капіталу означає розробку оптимальних співвідношень між основним і оборотним, власним і залученим капіталом, формування оптимальної структури майна підприємства.

Серед названого особливого значення слід надавати формуванню оптимального *співвідношення між власним і залученим* капіталом. Фінансовий *ліверидж* – використання боргів для фінансування інвестицій – нерідко вигідний підприємству. Але надмірні борги підвищують ризик, насторожують інвесторів, що може призвести до підвищення вартості капіталу (позичок на капвкладення), тобто доводиться в такому разі платити вищі дивіденди, щоб спонукати їх купівлю і отримати в такий спосіб фінансування на капвкладення. Беручи в борг (кредит) слід пам'ятати, що підприємству це вигідно доти, доки віддача від позичених коштів перевищує процент, який слід заплатити за користування ними.

3. Проведення дивідендної політики – теж важлива складова, важливий напрямом і завданням фінансової стратегії підприємства.

Дивідендна політика означає вибір оптимального співвідношення між розмірами частки доходу, що спрямовується на дивіденди (споживання), і часткою доходів, що спрямовуються на інвестування (нагромадження) капіталу.

Існує декілька *теорій дивідендної* політики:

- Дивіденди виплачуються лише після того, коли здійснено всі обов'язкові платежі і задоволено потребу у фінансуванні капвкладень (інвестуванні);
- Дивіденди на акції не впливають на ціну цих акцій;
- Дивіденди впливають на ціну акцій і є важливим показником вартості підприємства.

На **практиці** ж спостерігаємо наступне:

- Підприємства, які швидко розвиваються, часто не виплачують дивідендів (або ж виплачують у мінімальних розмірах), а весь дохід, за вирахуванням обов'язкових платежів, спрямовують на розвиток виробництва, тобто на інвестування.
- Підприємства, які повільно розвиваються, навпаки, вартість акцій підтримують сплатою високих дивідендів, а тому власних коштів на інвестування і швидкий розвиток їм не вистачає.

При розробці фінансової стратегії названі виклади теорії і практики обов'язково враховуються, особливо для вироблення дивідендної політики, управління дивідендами. При цьому розраховують *коефіцієнт виплати дивідендів*, який є часткою від ділення дивідендів з розрахунку на акцію на дохід з розрахунку на цю ж акцію. Підприємства, які прийняли стратегію зростання, планують невисокий названий коефіцієнт, нерідко розраховуються не дивідендами, а новими акціями, кошти від яких спрямовують на чисті інвестиції, на прискорений розвиток виробництва. І, навпаки, реалізуючи стратегію стабілізації, можна вже більшу кількість доходу спрямувати на дивіденди і коефіцієнт планувати вищим.

9.2.5. Стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт (НДНКР)

Стратегія НДНКР передбачає розробку ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту і сприяння їх впровадженню.

Стратегія НДНКР буває:

- а) *інноваційна* (розробка цілком нової продукції);
- б) *імітаційна* (імітація існуючих товарів).

Спонукаючими мотивами для формування стратегії НДНКР можуть бути:

- а) вимоги корпоративної і конкурентних стратегій підприємства (наприклад, обрання стратегії диференціації передбачає пошук нового товару або модернізацію його властивостей, тобто відкриває поле для стратегії наукового пошуку);

- б) маркетингові дослідження, які подають узагальнені вимоги споживачів до товару;
- в) різка зміна середовища, «технологічний прорив» конкурентів.

Види стратегій НДНКР:

- *Наступальна* (розробка цілком нових технічних і технологічних рішень для забезпечення реалізації корпоративної стратегії зростання);
- *Захисна* (розробка таких дизайнерських, техніко-технологічних рішень, які б забезпечили збереження підприємством досягнутих позицій на ринку);
- *Проникнення* (для конструювання такого товару або надання йому таких властивостей, що забезпечить проникнення на нові ринки);
- *Конгломератна* (її ще називають наступально-захисною і застосовують, як правило, великі підприємства, оскільки така стратегія капіталомістка, вимагає значних фундаментальних та прикладних розробок і є ризикованою);
- *Реакції* (стратегія реакції на суттєвий технологічний прорив конкурентів).

Матричний спосіб вибору стратегій НДНКР

Для прийняти рішення про перехід до нової стратегічної технології або вдосконалення існуючої потрібно спочатку проаналізувати техніко-технологічний рівень виробництва, досягнення НТП і скористатись **матричною моделлю**, запропонованою науковцями КНЕУ (рис. 9. 3).

		Рівень технології	
		Низький	Високий
Рівень освоєння технології	Високий	I. «Принада»	II. «Виграшне парі»
	Низький	III. «Загін для худоби»	IV. «Надійна готівка»

Рис. 9. 3. Матриця портфеля технологій

Основна ідея матриці технологій передбачає зіставлення рівня самої технології з рівнем її освоєння на підприємстві. Залежно від того, на якому квадранті матриці ідентифікувалась технологія підприємства, розробляється одна із альтернативних стратегій: а) продовження використання існуючої технології («виграшне парі»); б) поліпшення використання існуючої технології («надійна готівка»); в) «збирання урожаю», відмови від використання, ліквідації існуючого технологічного процесу («загін для худоби»).

9. 2. 6. Інші функціональні стратегії підприємства

1. Організаційна стратегія. Це стратегія розвитку загального управління, яка систематизує пріоритети розвитку підприємства і відповідно організовує та координує реалізацію його стратегій.

Напрямки, завдання стратегії: а) перебудова організаційних структур управління (ОСУ) відповідно до обраних стратегій; б) декомпонування, доведення стратегій до безпосередніх виконавців; в) розставлення кадрів для забезпечення стратегій; г) розробка системи прийняття рішень; д) організація системи контролю за реалізацією стратегій; е) розробка системи комунікацій.

2. Екологічна стратегія. Передбачає заходи щодо збереження довкілля від можливих негативних наслідків для екології від запровадження нових стратегій розвитку підприємства.

Напрямки, завдання: а) збереження від забруднення та ерозії земель, підтримання її високої родючості; б) збереження від забруднення повітряного басейну; в) збереження водного

басейну: г) створення екологічно сприятливих умов для діяльності людей на підприємстві; д) інші.

3. Соціальна стратегія. Передбачає створення належної соціальної інфраструктури для нормального відтворення і відновлення затраченого трудового потенціалу (дитсадки, школи, медпрофілакторії, бази відпочинку і лікування, житло, комунальні послуги, високі доходи тощо).

4. Інформаційна стратегія. Це стратегія розвитку системи інформаційного забезпечення стратегій підприємства, розвитку інформаційних комунікацій. Окремі автори подають її як складову організаційної стратегії. Однак, на наш погляд, її важливість в стратегічному плануванні і управлінні є підставою для обов'язкового виокремлення як самостійної функціональної стратегії.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Тема 9

1. Основні поняття

Функціональні стратегії. Маркетингова стратегія. Виробнича (операційна) стратегія. Альтернативні виробничі стратегії. Стратегія персоналу. Фінансова стратегія. Бюджет підприємства. Структура капіталу. Дивідендна політика. Стратегія НДНКР. Організаційна стратегія. Екологічна стратегія. Соціальна стратегія. Інформаційна стратегія.

2. Контрольні запитання

1. У чому полягає зміст загальні поняття «функціональні стратегії»?
2. У чому суть маркетингової стратегії підприємства?
3. У чому суть виробничої стратегії підприємства?
4. Як Ви розумієте зміст функціональної стратегії персоналу?

5. Як Ви розумієте зміст фінансової функціональної стратегії підприємства?
6. В чому суть функціональної стратегії наукових досліджень і науково-конструкторських робіт на підприємстві?
7. Як коротко можна охарактеризувати організаційну, екологічну, соціальну та інформаційну функціональні стратегії підприємства?

3. Тести

9. 01. *Функціональна стратегія не розробляється:*
 - 1) для підприємства;
 - 2) для функціональних служб підприємства;
 - 3) для маркетингу;
 - 4) чи для виробництва?
9. 02. *Виробнича стратегія включає заходи:*
 - 1) для досягнення корпоративних цілей з розвитку виробництва;
 - 2) з забезпечення бізнесової стратегії щодо обсягів, номенклатури і якості продукції;
 - 3) обидві відповіді правильні;
 - 4) чи обидві відповіді неправильні?
9. 03. *Що не є складовою виробничої стратегії:*
 - 1) вдосконалення організації виробництва;
 - 2) підбір кадрів, адекватних виробничій стратегії;
 - 3) оновлення техніки і технології;
 - 4) чи зростання продуктивності праці?
9. 04. *За якої альтернативної виробничої стратегії запаси продукції на складах мінімальні? Це:*
 - 1) орієнтація на мінімальний попит;
 - 2) орієнтація на середній попит;
 - 3) орієнтація на повне використання виробничого потенціалу;
 - 4) чи створення нового виробництва?
9. 05. *За якої альтернативної виробничої стратегії запаси продукції на складах відсутні? Це:*
 - 1) орієнтація на мінімальний попит;

- 2) повне задоволення попиту;
 - 3) орієнтація на повне використання виробничого потенціалу;
 - 4) чи створення нового виробництва?
9. 06. *За якої альтернативної виробничої стратегії запаси продукції на складах можуть бути найбільшими? Це:*
- 1) повне задоволення попиту;
 - 2) орієнтація на повне використання виробничого потенціалу;
 - 3) орієнтація на мінімальний попит;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 2?
9. 07. *Що не відноситься до визначення фінансової стратегії:*
- 1) кошти на фінансування операційних виробничих процесів;
 - 2) оцінка інвестиційних проектів;
 - 3) розподіл фінансових ресурсів між проектами і контроль за їх використанням;
 - 4) прогнозування і коригування фінансових показників стратегічного плану?
9. 08. *Що не відноситься до завдань фінансової стратегії:*
- 1) розробка бюджетів закупок;
 - 2) встановлення співвідношень між обсягами інвестування і обсягами дивідендів;
 - 3) розробка структури капіталу;
 - 4) розробка структури виробництва?
9. 09. *Що не включає в себе маркетингова стратегія:*
- 1) канали розподілу товару;
 - 2) канали розподілу ресурсів під товари;
 - 3) товарну і цінову політику;
 - 4) заходи з забезпечення конкурентної і корпоративної стратегії?
9. 10. *Що не є складовою маркетингової стратегії:*
- 1) вибір номенклатури та асортименту товару;
 - 2) форми продаж;
 - 3) фінансування продаж;
 - 4) формування цільового ринку?

9. 11. *Стратегія науково-дослідних і науково-конструкторських робіт може бути:*

- 1) реагуючою;
- 2) захисною;
- 3) імітаційною;
- 4) чи всі відповіді правильні?

9. 12. *Що не входить до складу стратегії управління персоналом:*

- 1) добір і розставлення кадрів;
- 2) підготовка і перепідготовка персоналу;
- 3) фінансування підготовки персоналу;
- 4) робота з резервом?

9. 13. *Яка функціональна стратегія є основоположною:*

- 1) виробнича;
- 2) фінансова;
- 3) маркетингова;
- 4) кадрова?

9. 14. *Який елемент не входить до структури функціональної стратегії:*

- 1) цілі функціональної служби;
- 2) характеристика динаміки середовища підприємства;
- 3) параметри корпоративної і ділової стратегії, які забезпечуватиме дана служба;
- 4) чи всі названі елементи входять до функціональної стратегії?

9. 15. *Стратегія маркетингу може формулюватися так:*

- 1) бізнесова стратегія;
- 2) стратегії вибіркового або широкого проникнення;
- 3) стратегії активного або пасивного маркетингу;
- 4) чи правильні відповіді 2 і 3?

9. 16. *Що не включає бюджет підприємства:*

- 1) кошторис видатків на оплату праці;
- 2) плановий баланс;
- 3) план руху готівки;
- 4) план надходження прибутків і їх розподілу?

9. 17. *Який тип бюджету на підприємстві не розробляється:*

- 1) бюджет закупок;
 - 2) матеріальний бюджет;
 - 3) бюджет праці і адміністративних витрат;
 - 4) бюджет витрат виробництва?
9. 18. *Дивідендна політика – це:*
- 1) визначення розмірів дивідендів на одну акцію;
 - 2) оптимальне співвідношення між обсягами доходу, що спрямовується на дивіденди та на інвестування;
 - 3) черговість виплати дивідендів;
 - 4) співвідношення розміру дивідендів і ціни акцій?
9. 19. *Наступальна стратегія НДНКР означає:*
- 1) розробку таких технологічних рішень, які забезпечать збереження досягнутих позицій на ринку;
 - 2) розробку нових рішень для стратегії зростання;
 - 3) конструювання товару, який зможе проникнути на нові ринки;
 - 4) відповідь на «технологічний прорив» конкурентів?
9. 20. *Захисна стратегія НДНКР означає:*
- 1) розробку таких технологічних рішень, які забезпечать збереження досягнутих позицій на ринку;
 - 2) розробку нових рішень для стратегії зростання;
 - 3) конструювання товару, який зможе проникнути на нові ринки;
 - 4) відповідь на «технологічний прорив» конкурентів?

4. Перелік запитань для бліцопитування (відповідати одним – двома словами на кожне)

1. Як іншими словами називають функціональні стратегії?
2. Яка стратегія передбачає виховання кадрів?
3. Як фінансисти називають явище використання запозичень (боргів) для фінансування інвестицій?
4. Яка стратегія формує номенклатуру та асортимент продукції?

5. За якою із стратегій одним із головних завдань є створення інфраструктури для нормального відтворення трудового потенціалу?
6. Коефіцієнт виплати дивідендів, як відомо, є часткою від ділення розміру дивідендів на дохід. На що дивіденди і дохід в свою чергу (кожен зокрема) діляться?
7. Який ще вид стратегії Ви можете назвати, крім конгломератної, проникнення, захисної і наступальної?
8. Яким заходом щодо труднощів бюджетування є гнучке бюджетування?
9. Яка стратегія вищого порядку береться до уваги, коли приймається рішення перейти до виробничої стратегії, орієнтованої на суттєві зміни технології?
10. Які стратегії називають забезпечуючими?
11. З якого віку, за методикою «знизу», варто вивчати і розпочинати добір майбутніх кадрів з певними задатками?
12. Яка функціональна стратегія передбачає перебудову ОСУ?
13. Що передбачає стратегія НДНКР, крім розробки нового продукту?
14. До яких чинників формування функціональних стратегій відносяться такі їх характеристики: мета, інформаційна база, методи прийняття рішень?
15. Чим для структури функціональних стратегій є цілі функціональної служби, характеристика її середовища, основні напрямки досягнення цілей тощо?
16. Як називають стратегію НДНКР, що передбачає цілком нові технологічні рішення для корпоративної стратегії зростання?
17. Чи регулярно виплачують дивіденди підприємства, що швидко розвиваються?
18. Які можуть бути запаси нереалізованої продукції при здійсненні виробничих стратегій, орієнтованих на повне задоволення попиту і на повне використання виробничого потенціалу?
19. В чому ще беруть участь функціональні стратегії стосовно корпоративної і бізнесової, крім участі у їх реалізації?
20. Яка стратегія має не допустити ресурсного підходу до працівників?
21. Який ще тип бюджету Ви знаєте, крім матеріального, адміністративних витрат і закупок?

22. Яку маркетингову назву має альтернативна технологія НДНКР (за відомою матричною моделлю), коли рівень освоєння технології підприємством високий, але її рівень в цілому в галузі низький?
23. Першочерговим завданням якої стратегії є зростання фондовіддачі?
24. Яка стратегія серед функціональних є основоположною?
25. Чим в системі добору кадрів є добір за діловими, морально психологічними і політичними якостями?
26. Чим для розробки стратегії НДНКР є «технологічний прорив» конкурентів?
27. Які запаси нереалізованої продукції при здійсненні виробничої стратегії, орієнтованої на мінімальний попит?
28. Якими чинниками, що впливають на розробку функціональних стратегій, є найбільш загальні їх характеристики?
29. Вибір оптимального співвідношення чого з чим означає дивідендна політика?
30. Як називають стратегію НДНКР, що забезпечує вихід на нові ринки?
31. Що слід розуміти під діловими якостями керівника, крім організаторських здібностей?
32. Якого ще виду, крім інноваційного, може набирати стратегія НДНКР?
33. Чим для фінансової стратегії є забезпечення високих темпів зростання доходів?
34. Фактором якої стратегії є чисельність замовлень на продукцію?
35. Завданням якої функціональної стратегії є зростання вартості власного внутрішнього капіталу?

5. Вправи

Вправа № 9. 01

Підприємство «А» майже ніколи не має запасів нереалізованої продукції, але обсяги його виробництва коливаються, залежно попиту, потужності часто недовантажені. Підприємство «Б», навпаки, часто має значні запаси нереалізованого товару, хоча обсяги виробництва також коливаються.

Завдання: 1. Яку виробничу стратегію застосовує кожне підприємство? Дайте їм характеристику.

Вправа № 9. 02

Відомі наступні маркетингові характеристики ринку товарів СОБ №1: обсяги ринку невеликі, витрати на маркетинг суттєві, покупці згодні платити високу ціну за даний товар, а тому ціна реалізації висока, обізнаність покупців з характеристиками товару невисока, конкуренція на ринку значна. На ринку товару СОБ №2 конкуренція навпаки незначна, ринок великий, більшість споживачів добре знають характеристики товару, але високих цін не сприймають і тому ціни низькі, як і витрати на маркетинг.

Завдання: Які маркетингові стратегії реалізуються в названих СОБ і чому?

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Практичні проблеми формування виробничої стратегії.
2. Практичні заходи з розробки стратегії персоналу.
3. Труднощі бюджетування на підприємстві в умовах ринку.

7. Теми рефератів

1. Організація розробки маркетингової функціональної стратегії на підприємстві.
2. Організація розробки виробничої (операційної) стратегії на підприємстві.
3. Завдання розробки стратегії персоналу.
4. Основні напрямки розробки фінансової стратегії на підприємстві.

8. Рекомендована література

1. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001. – С. 86 – 89.
2. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: «Издательство «ПРИОР». – 2001. – С. 71 – 73.

3. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: 2002. – С. 478 – 534.
4. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – С. 101 – 105.
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: «ТАЙП». 2003. – С. 153 – 169.

Тема 10

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР, ДЕКОМПОНУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

10. 1. Поняття про вибір стратегії підприємства і чинники вибору

10. 2. Обмеження, критерії і методи стратегічного вибору

10. 3. Завершення формування і декомпонування стратегії

10. 4. Організація реалізації стратегії підприємства

10. 1. Поняття про вибір стратегії підприємства і чинники вибору

У процесі корпоративного (портфельного) і конкурентного аналізів виявляють безліч **альтернативних** варіантів для *остаточного вибору* відповідної стратегії підприємства (див. теми 5–8, табл. 5. 1). І жодний варіант не може бути кращим за інші за всіма параметрами відразу. Часто варіанти, які виглядають більш привабливими з погляду на короткострокову рентабельність будуть менш привабливими з точки зору досягнення довгострокових цілей і навпаки. Це становить серйозні труднощі для стратегічного вибору. Долати їх можна у двох напрямках.

Головні напрями (способи) вибору стратегій з альтернативних наступні:

- Якщо є можливість використати відповідну **комп'ютерну програму**, йдуть шляхом побудови всіх можливих комбінацій, беручи до уваги встановлені в процесі стратегічного аналізу параметри, оцінки їх щодо всіх можливих обмежень та критеріїв і вибору найбільш оптимального варіанта.
- Якщо ж відбір з багатообіцяючих комбінацій доводиться робити «вручну», найкраще скористатись **експертними методами**.

Чинники, що впливають на вибір стратегії з альтернативних

Чинників, які впливають на вибір стратегії, безліч. Але до основних можна віднести наступні.

Розмір підприємства як один з головних чинників
вибору його стратегії

➤ **Розмір підприємства.** У світовій практиці розмір підприємства оцінюється переважно за чисельністю працюючих: мале – до 99 чол., середнє – 100–499, велике – 500 і більше працюючих. На Україні градація інша – відповідно: 1–50, 50–250, і понад 250 чол.

Стратегії малих підприємств

Стратегії малих підприємств спрямовані на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, зокрема в плані гнучкості.

Для полегшення вибору стратегії у малому бізнесі можна застосувати **матрицю** Г. І. Кіндрацької (рис. 10. 1).

		Товар малого підприємства:	
		подібний до товару великого підприємства	оригінальний
Форми існування малого підприємства:	суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	симбіоз	Стратегія використання переваг великого підприємства	Стратегія участі у виробництві товару великого підприємства

Рис. 10. 1. Альтернативні стратегії малого підприємства

Стратегія копіювання означає випуск малим підприємством товару, який копіює відомий марочний продукт, з розкрученим брендом, і який, внаслідок, продається за вищими цінами.

Стратегію оптимального розміру малі підприємства впроваджують тоді, коли є сенс виробляти продукцію малими партіями, виграючи в оперативності та гнучкості.

Стратегія участі у виробництві товару великої організації передбачає **кооперацію з великим підприємством**, використання при цьому його переваг. Однак, щоб не потрапити у залежність від такої великої фірми, бажано малому підприємству співпрацювати з кількома великими партнерами, частка кожного з яких не повинна перевищувати 20% у загальному обсязі продаж.

Стратегію використання переваг великої організації можна здійснити за допомогою **франчайзингу**. Це одна з найпоширеніших форм співробітництва великого і малого підприємства у сфері збуту продукції, коли за угодою велике підприємство надає малому право реалізовувати чи виробляти його продукцію під його ж торговою маркою. Часто для цього малому підприємству передаються навіть приміщення, деяке обладнання, сировина, надаються кредити тощо.

Стратегії середніх підприємств

Стратегію середніх підприємств також можна відібрати користуючись матрицею Г. І. Кіндрацької (рис. 10. 2). Зокрема:

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати у тому випадку, коли темпи зростання підприємства високі, а темпи розширення ніші – помірні. А це означає, що мале

підприємство переходить у категорію великого з широкою номенклатурою товару.

		Темпи розширення ніші бізнесу:	
		помірні	швидкі
Темпи зростання підприємства:	високі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»

Рис. 10. 2. Альтернативні стратегії середніх підприємств

Стратегію лідерства у ніші застосовують тоді, коли підприємство має достатні фінансові можливості для швидкого зростання або СЗГ вибрана настільки вдало, що прибутки дозволяють здійснювати швидке зростання.

Стратегія збереження може застосовуватися, коли розмір підприємства залишається практично незмінним і номенклатура продукції також змінюється досить повільно. Але при невмілому використанні даної стратегії існує ризик втратити ринки збуту.

Стратегія пошуку «загарбника» спрямована на пошук такої великої фірми, яка б погодилась здійснювати фінансову підтримку, що дозволило б середньому підприємству залишитися на даному сегменті ринку.

Стратегії великих підприємств

Альтернативні *стратегії великих підприємств* достатньо широко викладені у попередніх розділах (5–8, рис. 5. 1).

При стратегічному виборі у таких підприємствах можна також скористатися матрицею А. Томпсона і Дж. Стріклєнда

(рис. 10. 3.), яка показує можливі загальні стратегії недиверсифікованої фірми:

		Конкурентна позиція:	
		слабка	сильна
Темпи зростання ринку:	високі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перегляд стратегії концентрації. 2. Купівля іншого підприємства в тій же галузі (для підсилення конкурентних переваг). 3. Вертикальна інтеграція. 4. Диверсифікація. 5. Злиття або продаж сильнішої фірми. 6. Закриття (як остання можливість). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження концентрації в одній і тій же галузі. 2. Міжнародна експансія (якщо є така можливість). 3. Вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції підприємства). 4. Диверсифікація в суміжні галузі (для переносу досвіду із базової галузі).
	низькі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перегляд стратегії концентрації. 2. Злиття з конкуруючою фірмою. 3. Вертикальна інтеграція. 4. Диверсифікація. 5. «Збирання врожаю» та вихід з ринку. 6. Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Міжнародна експансія (якщо є можливість). 2. Диверсифікація в суміжні галузі. 3. Диверсифікація в нові галузі. 4. Спільні підприємства в нових галузях. 5. Вертикальна інтеграція. 6. Продовження стратегії концентрації (за рахунок відвоювання частки ринку в слабких конкурентів).

Рис. 10. 3. Матриця А. Томпсона і А. Стрікленда для вибору можливих корпоративних стратегій відповідно до становища на ринку недиверсифікованих підприємств

**

Інші чинники вибору стратегій підприємства (крім його розміру)

➤ **Стан галузі і позиція на ній підприємства.** Цей чинник стратегічного вибору може відіграти вирішальну роль при виборі стратегії зростання. *Сильні* підприємства мають прагнути закріпити свої лідируючі позиції і обирати різні стратегії зростання: якщо галузь занепадає, варто приймати стратегію диференціації; якщо ж галузь розвивається – обирати стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання. *Слабкі* підприємства мають поводитися інакше й

обирати стратегії, які сприятимуть посиленню їх позицій на ринку. Якщо ж такі стратегії їм не під силу, дану галузь треба покидати, тобто обирати стратегію скорочення.

➤ **Привабливість ринку.** Також вагомий чинник стратегічного вибору. Жодне підприємство з власної волі не вибере непривабливий, програваний ринок.

➤ **Стратегії конкурентів.** Стратегія, що обирається підприємством, має протистояти стратегії конкурентів. Така вимога ринку. А тому стратегії конкурентів старанно враховуються.

➤ **Конкурентні переваги підприємства.** Також враховуються при стратегічному виборі.

➤ **Цілі і місія підприємства.** Вони визначають оригінальність вибраної стратегії. В цілях відображено те, до чого прагне підприємство. І якщо, приміром, цілі не допускають інтенсивного зростання, то така стратегія, зрозуміло, і не буде обрана, незважаючи на всі наявні для цього передумови.

➤ **Потенціал підприємства.** На цей чинник просто не можна не зважати. Якщо ресурсам підприємства не під силу якась із привабливих альтернативних стратегій, вона і не обирається.

➤ **Особливості продукції,** що випускається і буде випускатись. Характеристики товару, що виробляється підприємством, зрозуміло, враховують при виборі. Одна справа випуск товару повсякденного вжитку і зовсім інша – складної побутової техніки чи електроніки.

➤ **Стадія ЖЦТ і ЖЦП.** Без врахування стадії життєвого циклу й товару підприємства обійтись аж ніяк не можна.

Скажімо, не можна обрати для СОБ стратегію зростання, якщо його товар перебуває на стадії спаду.

➤ **Витрати на виробництво та збут.** Підприємство з високими затратами на виробництво та реалізацію продукції аж ніяк не може обирати стратегії лідерства за витратами, тобто і цей чинник слід брати до уваги при виборі стратегії.

➤ **Інтереси вищого керівництва,** власників, колективу. Якщо, приміром, вище керівництво чи власники люблять ризик, то, зрозуміло, і обрана стратегія буде містити чималу долю ризику. Або особиста антипатія до конкурента може зіграти вирішальну роль в обранні стратегії поглинання його фірми, хоч можливо особливої потреби у цьому не було.

➤ **Кваліфікація і якісний склад персоналу.** Без кваліфікованого персоналу не можна обирати стратегій, які потребують глибоких знань і творчості.

➤ **Зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій.** Такі зобов'язання створюють певну інерційність у розвитку. Тому, вибираючи нову стратегію, слід мати на увазі, що певний час ще діятимуть зобов'язання попередніх років, які дещо стримуватимуть і навіть якоюсь мірою змінюватимуть можливості реалізації нової стратегії.

➤ **Ступінь залежності від зовнішнього середовища.** Іноді підприємство так сильно залежить від постачальників чи споживачів його продукції, що не може вибирати стратегію, виходячи лише з бажання якнайшвидше використати власний потенціал. Це слід мати на увазі при виборі.

➤ **Фактор часу.** Підприємство найбільш успішно може реалізовувати нову стратегію лише в ті моменти і терміни, коли з'являються для цього сприятливі можливості. Їх треба вміти відчувати і врахувати при виборі стратегії.

➤ ***Наявність альтернативних варіантів стратегій.***

Стратегічний вибір проводиться виключно із альтернативних варіантів стратегій підприємства. Якщо їх немає, зникає сенс вибору. Отже альтернативність – принциповий підхід у формуванні стратегії. Оскільки середовище підприємства у ринковій економіці багатогранне і надзвичайно динамічне, оскільки багатоваріантність вибору стає необхідністю і важливим його чинником.

➤ ***Усвідомлення і оцінка виконання поточної стратегії.***

Без з'ясування поточної стратегії не можна приймати рішення з приводу майбутньої стратегії. Потрібно не лише усвідомити, що за стратегія реалізується в даний час, але і який стан реалізації: що вдалося, що створює труднощі, їх причини, напрями усунення тощо. Можна застосувати різні схеми з'ясування поточної стратегії. Але найбільш цікавим видається підхід запропонований А. Томпсоном і Дж. Стріклендом. Вони вважають, що для того, щоб зрозуміти, яка стратегія реалізується зараз, потрібно оцінити п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх її чинників.

До *зовнішніх чинників* вони віднесли: а) розмах діяльності підприємства (СОБ) і ступінь розмаїтості продукції, що виробляється, диверсифікованість підприємства; б) загальний характер і природа недавніх надбань підприємства та продаж ним своєї частини власності; в) структура і спрямованість діяльності підприємства за останній період; г) можливості, на які було зорієнтоване підприємство останнім часом; д) ставлення до зовнішніх загроз.

До *внутрішніх чинників* віднесли: а) стратегічні цілі підприємства; б) критерії розподілу ресурсів і структуру капіталовкладень; в) ставлення керівництва до фінансового ризику та здійснюваної фінансової політики і практики; г) рівень і ступінь концентрації зусиль у сфері НДВКР; д) стратегії окремих функціональних служб (маркетингу, виробництва, фінансів тощо).

➤ **Фінансові ресурси підприємства.** Значення цього чинника особливе. Адже будь-яка зміна в діяльності підприємства (вихід на нові ринки, впровадження нового товару тощо), словом, будь-яка стратегія потребують певних фінансових зусиль. На які з них вистачить фінансових ресурсів, а на які ні, потрібно знати і враховувати при виборі стратегії.

➤ **Рівень ризику.** Кожне підприємство залежно від сили, можливостей, уподобань керівництва встановляє для себе межу допустимого ризику, яку і бере до уваги при стратегічному виборі.

**

Зрозуміло, що врахувати при виборі стратегії підприємства однаковою мірою всі перераховані чинники неможливо. Але цілі, фінансові можливості, інтереси власників і ризику враховують у першу чергу.

Таким чином, вибір корпоративної чи конкурентних стратегій підприємства – досить відповідальна і трудомістка робота. Потрібно ґрунтовно проаналізувати, наскільки альтернативні проекти враховують описані чинники і зіставити найкращі з критеріями.

10. 2. Обмеження, критерії і методи стратегічного вибору

При проведенні стратегічного вибору, врахувавши чинники, що справляють найбільший вплив на нього, відібрані кращі *альтернативні проекти атестують* з точки зору відповідності об'єктивним обмеженням. Ними є рамки, що склалися об'єктивно, і ми змушені на них, безумовно, зважати.

**

Обмеження стратегічного вибору з альтернативних проектів

Серед таких *об'єктивних обмежень*, які явно звужують чисельність альтернативних проектів, наступні:

- ***Обсяги наявних фінансових ресурсів.*** Навіть якщо стратегія, яку ми готові вибрати з альтернативних як єдину, оптимальну за всіма оціночними параметрами, останнє слово за можливостями її фінансування. Слід ґрунтовно в'яснити його джерела, зокрема чи не завищений ризик від позичок грошей під високі проценти.

- ***Рівень прийнятності для підприємства ризику.*** Йдеться про те, що при виборі маємо в'яснити, на який ризик за всіма параметрами може піти підприємство, щоб здійснити заплановані стратегічні зміни і досягти стратегічних цілей. При цьому враховують, що діапазон вибору стратегій з альтернативних і рівень ризику – величини обернено пропорційні. Чим більший ризик, тим менше варіантів стратегій можна відібрати і навпаки. Оцінку прийнятності і виправданості ризику знаходять у відповідях на запитання: а) чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії?; б) до яких негативних наслідків може призвести

провал стратегії?); в) чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу стратегії.

- **Навички підприємства (уміння випускати товари певної групи).** Наприклад, підприємство, що розбагатіло на випуску кондитерських виробів, зібралось випускати телевізори. Тут навички стануть головним обмежувачем. І така стратегія диверсифікації не зможе пройти.

- **Рівень робочих зв'язків підприємства.** Теж серйозне обмеження, оскільки пошук нових зв'язків з клієнтами, постачальниками, посередниками забере неймовірну кількість часу і зведе нанівець прогнозовані конкурентні переваги. Хоча певне поєднання старих і нових зв'язків може забезпечити успіх. І все ж рівень робочих зв'язків є об'єктивним обмежувачем.

- **Протидія конкурентів.** Йдеться про врахування можливостей конкурентів активно протидіяти нашим стратегічним змінам на ринку. Наприклад, обираючи стратегію низьких цін, варто поцікавитись, а чи не зможуть конкуренти відреагувати на наш хід ціновою війною.

**

Критерії стратегічного вибору

При виборі стратегії потрібно не лише враховувати чинники, обмеження але й оцінювати альтернативні стратегії з точки зору певних критеріїв відбору. *Критерії стратегічного вибору* – це чітко окреслені переважно об'єктивні параметри, яким має відповідати стратегія, що приймається. До критеріїв відбору стратегії можна віднести:

- відповідність стратегії *місії і цілям* підприємства (це – найголовніший критерій);

- відповідність стратегії *можливостям і загрозам* зовнішнього середовища;

- відповідність стратегії внутрішнім *можливостям* підприємства, його *сильним і слабким* сторонам.

- загальна реалістичність виконання стратегії (чи можна її виконати):

- а) наявність необхідних ресурсів;

- б) сумісність з внутрішньою організацією і культурою;

- в) допустимість можливих наслідків тощо);

- Узгодженість стратегії : а) в часі, б) між СОБ, в) між напрямками діяльності, що забезпечує ефект синергізму, г) між видами стратегій: корпоративною, конкурентними, функціональними, операційними.

*

Нехтуючи незначною специфікою, можна зробити висновок, що *і чинники, і обмеження, і критерії* стратегічного вибору ***взаємопроникні*** і при оцінюванні альтернативних стратегій становлять єдине ціле, спрямоване на остаточний вибір такої стратегії, яка б найвищою мірою відповідала ***усім трьом групам оціночних параметрів у їх єдності і, особливо, найголовнішому з них – цілям підприємства.***

**

Методи стратегічного вибору

При стратегічному виборі використовують ряд відомих ***методів***, зокрема: порівняння, факторного аналізу, розрахунково-конструктивний, моделювання, матричні та ін. Особливого значення надають евристичному прийому, що будується на інтуїції, великому досвіді розробників та експертів. Та найбільш прийнятними і поширеними методами

стратегічного вибору є експертні методи, особливо метод розробки сценаріїв.

Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають врахування суб'єктивних суджень експертів про відповідність кожної альтернативної стратегії параметрам стратегічного вибору, про оптимальний варіант відбору та про майбутній стан підприємства в разі реалізації обраної стратегії.

До найбільш поширених **експертних методів відбору** відносять наступні:

*

- **Метод «мозкової атаки»**

Метод «мозкової атаки» означає колективну творчу генерацію ідей. За формою названий метод нагадує вільну дискусію експертів, які є фахівцями з різних сфер видів стратегічної діяльності: економістів, правників, маркетологів, менеджерів, інженерів, технологів, спеціалістів з комерційної діяльності, управління персоналом тощо.

Дискусія повинна проходити без регламентування, невимушено, виступи, репліки мають бути спонтанними, з появою ідей, припущень в процесі висловлювань колег.

Наслідком такої «мозкової атаки» має стати список, де всі пропозиції, припущення, міркування структуруються, класифікуються за певними параметрами, критеріями, обмеженнями та прогнозованими результатами.

*

- **Метод Дельфі**

Метод Дельфі полягає в анкетному опитуванні експертів про ставлення до всіх параметрів вибору та до альтернативних стратегій.

Розробив метод математик Хельмер.

Анкети статистично опрацьовують, формують діапазон думок експертів (від – до) щодо оптимальності вибору того чи іншого показника анкети, тої чи іншої альтернативної стратегії. Після першого опитування діапазон думок експертів, як правило, надто широкий. Тому метод Дельфі передбачає проведення ще 3–4 опитувань, перед початком яких кожного експерта знайомлять з результатами попереднього опитування. В ідеалі опитування варто проводити до повного збігу думок експертів, а реально – до отримання найвужчого діапазону суджень.

*

- **Метод складання сценаріїв**

Сценарій – це опис картини майбутнього у вигляді взаємопов’язаних подій, правдоподібних передбачень і дій, які з певною ймовірністю вказують на прогнозований стан підприємства.

Сценарій складається:

- а) з характеристики дій, чинників і подій, які впливають на досягнення цілей і прогнозованого стану підприємства;
- б) описання їх можливих наслідків для підприємства.

Метод складання сценаріїв передбачає, що експерти, на основі глибокого вивчення матеріалів про динаміку середовища підприємства, складають, як правило, три

прогнозні сценарії розвитку подій у кожному із його середовищ: песимістичний, оптимістичний та найвірогідніший. А потім прогнозують майбутній стан підприємства за кожного сценарію розвитку подій при реалізації кожної альтернативної стратегії і вибирають найоптимальніший альтернативний варіант, який найбільшою мірою відповідає чинникам, обмеженням і критеріям відбору, особливо меті підприємства.

*

Наведемо *приклад* сформованих експертами трьох **сценаріїв** розвитку подій в умовному середовищі м'ясокомбінату (табл. 10. 1):

Таблиця 10. 1

Імовірні сценарії розвитку подій у середовищі м'ясокомбінату

Середовище і його основні показники	Сценарії розвитку подій:		
	песимістичний	оптимістичний	найвірогідніший
I. Макросередовище			
1. Приріст ВВП	- 5. 0 %	+ 4 %	+ 1. 5 %
2. Приріст інвестицій	- 15. 0 %	+3. 0 %	- 2. 0 %
3. Експорт	- 3. 0 %	+ 2. 0 %	- 1. 3 %
4. Імпорт	+ 4. 5 %	- 1. 5 %	+ 0. 5 %
5. Інфляція (річна)	60 %	20 %	30 %
6. Податок на прибуток	35 %	30 %	35 %
7. Амортизаційні норми	15 %	30 %	25 %
8. Нарахування на зарплату	45 %	35 %	37 %
9. Сукупний попит	спадний	зростаючий	стабільно
10. Втрати від надзвичайних подій (форс-мажор і т. д.)	дуже вірогідний	маловірогідний	низький вірогідний
II. Мікросередовище			
1. Частка ринку підприємства		20 %	
2. Кількість клієнтів (основн.)	5 %	60	15 %
3. Ціна сировини (за 1т): м'яса ВРХ	20		45
м'яса свинини	17000	8000	13000
4. Реалізаційна ціна (середня, грн. за кг):	20000	10000	15000
ковбасні вироби		25	
м'ясо 1 сорт	10	23	20
субпродукти	8	20	18
і т. д.	5		15
III. Внутрішнє середовище			
...			

*

За даними *сценаріями* імовірного розвитку подій у середовищі підприємства експерти оцінюють альтернативні проекти, розраховують можливі наслідки для підприємства в разі впровадження кожного із них та відбирають найоптимальніший варіант, який і *стає стратегією підприємства*.

*

Сценарій як метод вибору стратегії можна показати на моделі (рис. 10. 4).



Рис. 10. 4. Сценарій як метод вибору стратегії підприємства

**

В цілому всі елементи процесу вибору стратегії підприємства із альтернативних можна продемонструвати на моделі (див. додаток Б).

10. 3. Завершення формування та декомпонування стратегії підприємства

Розробка операційних стратегій

Завершальним етапом розробки стратегії підприємства, після формування корпоративної, конкурентної та функціональних стратегій, є розробка **операційних стратегій**. Операційну стратегію формує кожний первинний підрозділ підприємства: цех, бригада, ферма, дільниця тощо.

Операційна стратегія – це стратегія первинного підрозділу підприємства (цеху, бригади, ферми, дільниці), сформована з частин корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, що стосуються даного підрозділу.

Наприклад, цех № 2 заводу згідно з *корпоративною* стратегією має освоїти зовсім новий ринок. Для цього, відповідно до *конкурентної* стратегії, модернізувати існуючий товар, досягти певного рівня конкурентних переваг на ринку. Стосовно ж виробничої *функціональної* стратегії має забезпечити певний приріст продуктивності праці і досягти певних показників у виробництві продукції. Щодо стратегії НДДКР доведеться освоювати нову технологію виробництва. А в цілому на стратегічну діяльність підрозділу виділено згідно з фінансовим планом відповідну суму коштів. На основі цих та ряду інших параметрів і розробляється *операційна стратегія* підрозділу.

Отже, щоденна діяльність підрозділу – це діяльність двох видів:

а) стратегічний вид діяльності (забезпечення загальних стратегічних цілей та завдань підприємства і підрозділу, тобто забезпечення майбутньої прибутковості);

б) операційна діяльність (забезпечення раціонального використання закріплених ресурсів, тобто забезпечення поточної прибутковості).

Оформлення стратегічного плану підприємства

Таким чином, здійснивши значні розрахунки і сформувавши корпоративну, конкурентні, функціональні і операційні стратегії, потрібно цю велику роботу задокументувати, тобто трансформувати її в ***стратегічний план*** підприємства (див. рис. 1. 3).

Стратегічний план підприємства – це єдиний документ, що включає в себе місію, цілі і всю систему сформованих стратегій підприємства: корпоративну, конкурентні, функціональні, операційні та інші, а також програми, проекти і бюджети реалізації плану.

Зміст стратегічного плану довільний і залежить від багатьох чинників: розміру підприємства, сфери його діяльності, середовища тощо.

*

Примірний ***стратегічний план підприємства*** може ***включати:***

- основні відомості про підприємство;
- основні результати SWOT-аналізу середовища підприємства: можливості, загрози, сильні і слабкі сторони;

- місію і стратегічні цілі підприємства;
- корпоративну базову стратегію підприємства (загальну, портфельну);
- конкурентні стратегії СОБ (ділові, бізнесові, стратегії конкурентоспроможності, конкурентних переваг);
- функціональні стратегії (техніко-економічні стратегічні плани функціональних підрозділів);
- операційні стратегії;
- інші стратегії підприємства: технологічну, соціальну, адміністративну і зведену бюджетно-фінансову стратегію – стратегічний фінансовий план підприємства;
- основні програми, проекти і бюджети реалізації стратегічного плану;
- основні показники стратегічного плану як орієнтири для досягнення стратегічних цілей підприємства.

*

Основні показники стратегічного плану оформляють у вигляді таблиці (див. додаток В). Склад цих показників, як і період планування може бути різним. Показники року планування (прийняття стратегічного плану) приймаються в таблиці як базові, а число періодів (n років, кварталів, місяців) залежить від горизонту стратегічного плану підприємства (X_1 , X_2 , X_n – періоди).

**

В історичному аспекті технологічна і соціальна стратегії почали розроблятися пізніше, але нині їх значення виросло досить помітно.

Адже *технологічна стратегія* – це симбіоз портфельної і конкурентних стратегій і стратегії НДДКР. Ні змінити структуру бізнес-портфеля підприємства, ні забезпечити конкурентні переваги продукту чи підприємству неможливо без ефективної стратегії науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Результатом їх взаємодії, тобто результатом реалізації технологічної стратегії

мають стати нові технології, які повинні забезпечити успіх названих стратегій і стратегічного плану загалом.

Соціальна стратегія має забезпечити соціальну інфраструктуру розвитку стратегії, належні соціальні результати реалізації стратегічного плану підприємства, тобто, в результаті реалізації стратегії підприємства соціальне становище його працівників повинно не тільки не погіршитись, а суттєво покращитись. Крім цього, реалізація стратегії підприємства не може погіршувати соціальні параметри його зовнішнього середовища.

Адміністративна стратегія – це стратегія, що виходить на всю систему стратегій підприємства, оскільки її завданням є організація втілення їх в життя, тобто реалізація стратегічного плану в цілому. Детальніше про неї – в останньому питанні теми.

Реалізація стратегічного плану і розвиток можливостей, чого вимагає адміністративна стратегія, потребують стратегічного *бюджету*, який у свою чергу залежить від можливостей фінансування, які представляє **фінансовий план підприємства**.

**

Декомпонування стратегії

В основі стратегічного планування, в основі стратегічного плану підприємства лежить декомпонування стратегії.

Декомпонування, як поняття, означає розклад складного явища на складові (див. тему № 3, питання 3. 2).

Декомпонування стратегій підприємства – це розподіл цілей підприємства і стратегічних функцій щодо їх досягнення на складові цих цілей і функцій.

*

Потреба в декомпонуванні стратегії виникає в разі:

- а) необхідності забезпечення взаємозв'язку між складовими системи;
- б) забезпечення взаємозв'язку між рівнями стратегічного планування.

А все разом потрібне для доведення стратегії до виконавців, успішної її реалізації і досягнення стратегічних цілей.

*

Існує чимало різних *підходів до декомпонування* стратегії підприємства, залежно від ознак декомпонування:

1. за рівнем управління;
2. за стадією життєвого циклу підприємства;
3. за поведінкою на ринку;
4. за позицією в конкурентному середовищі.

*

За *рівнем управління* розрізняють стратегії:

- корпоративну;
- конкурентну;
- функціональні;
- операційні.

*

За *стадією життєвого циклу підприємства* виокремлюють:

- стратегію зростання;
- стратегію стабілізації;
- стратегію скорочення;
- стратегію реструктуризації підприємства.

*

За *характером поведінки* на ринку розрізняють активну і пасивну стратегії:

- *активна стратегія* характеризується: а) диверсифікацією (постійним розширенням діяльності); б) технологічною орієнтацією (розробка нової продукції, а потім використання можливостей ринку); в) наступальністю (намаганням випередити конкурента у випуску та продажу нової продукції).

- *пасивна стратегія* характеризується: а) концентрацією діяльності у визначеній сфері; б) ринковою орієнтацією (вивчення потреб споживача передреує визначенню

технологічних можливостей для розробки відповідного товару); в) обороною (захист своєї частки ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурента); пасивна стратегія може набувати двох форм: а) рецептивної стратегії (використання перевірених управлінських рішень і методів при обмеженні інновацій); б) адаптивної стратегії (утримання серед новаторських фірм шляхом застосування новаторських рішень).

*

За *позицією в конкурентному середовищі* виокремлюють наступні стратегії:

- *Стратегію лідера на ринку*: підприємство займає провідні позиції на ринку і активно їх відстоює за допомогою однієї з чотирьох стратегій конкурентної боротьби: а) стратегії лідера в інноваціях (провідні позиції у створенні нових продуктів і систем їх доведення до клієнтів); б) стратегії закріплення конкурентної сили шляхом підтримки прийнятих цін; в) стратегії конфронтації (швидкі адекватні дії у щодо виклику, що кидається шляхом цінових випадів проти атакуючого, просування свого продукту на його ринку, проникнення в його мережу розподілу тощо); г) стратегії війни з конкурентом (потужна критика, вплив на його оточення, переманювання співробітників тощо).

- *Стратегія виклику*: ринковому оточенню кидається виклик. Її проводить доволі сильне підприємство, яке ще не займає позиції лідера. Стратегічна мета зростання таких фірм – захоплення додаткових частин ринку шляхом відвоювання їх в інших. Напрями атаки: а) на лідера, б) на слабшого і дрібнішого конкурента. Способи атаки на лідера: а) прямий відкритий удар по лідерові (сила на силу, удар не по слабких, а по сильних сторонах, перемагає той, у кого потужніші ресурси або більші переваги); б) флангова атака (удар по слабких сторонах лідера; це або регіон, де лідер не має сильних позицій, або потреба, яку не покриває продукт лідера);

в) атака в усіх напрямках (і по сильних, і по слабких позиціях лідера); це може зробити лише дуже сильне підприємство, оскільки ця стратегія передбачає просування на всі ринки лідера і всієї його продукції; г) обхідна атака (підприємство не нападає на лідера безпосередньо, а створює новий ринок, на який виманює лідера і маючи там перевагу, перемагає його; поширений приклад – створення продукту, що відкриває нову географію ринків або впровадження цілком нової технології; д) партизанська боротьба, яку проводять невеликі підприємства, яким не під силу інші способи боротьби з лідером (суть: підприємство вибирає слабкі ринки лідера і атакує досить швидко, щоб отримати перевагу; мета – застати лідера зненацька, зібрати «здобич» і вийти з атаки без втрат).

- *Стратегія послідовника* – це така стратегія конкурентної поведінки, коли підприємство не намагається атакувати лідера, однак жорстко охороняє свою частку ринку. Воно намагається утримати своїх клієнтів, хоча не відмовляється зайняти частку новоствореного ринку. Така стратегія уникає інтенсивної і дорогої конкурентної боротьби, зосереджується на прибутку і тому є високоприбутковою.

- *Стратегія конкуренції підприємства, що знає своє місце на ринку.* Здійснюється шляхом концентрації на пошуку і захопленні тих місць на ринку, що не викликають інтересу або тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами. Щоб успішно вести бізнес у таких нішах, підприємство повинно мати дуже чітку спеціалізацію, розвиватись у межах допустимих темпів, мати сильного керівника.

**

Здійснюючи **документування** розроблених на підприємстві стратегій (розробку стратегічного плану, а також програм, проектів і бюджетів їх реалізації), ще раз проводять **декомпонування** стратегії підприємства, особливо за рівнями управління, щоб остаточно переконатись, що складові

стратегії підприємства відповідають її параметрам, що сума цілей і функцій із забезпечення всіх рівнів управління відповідають загальним стратегічним цілям підприємства, його корпоративній стратегії. Таким чином:

Декомпозиція стратегій підприємства означає розподіл його цілей і стратегічних функцій з їх досягнення на складові цих цілей і функцій. Себто корпоративні місія і цілі та корпоративні функції щодо їх досягнення повинні бути розподілені за кожним рівнем управління, доведені до кожного оперативного виконавця, кожного працівника.

Інакше кажучи, корпоративні місія, цілі і стратегія трансформуються у місію, цілі і стратегії СОБ, потім функціональних підрозділів всередині СОБ, далі – підрозділів і функціональних служб нижчого рівня, і нарешті визначаються для кожного працівника. Місії, цілі та стратегії названих рівнів повинні бути взаємопов'язаними і взаємообумовленими.

Декомпозиція стратегії підприємства повинна тривати доти, доки стратегічні завдання на останньому рівні декомпозиції не відповідатимуть, як уже зазначалося, двом ознакам:

1. Виконання кожного із стратегічних завдань можна доручити окремому стратегічному підрозділові.
2. Міру виконання кожного стратегічного завдання можна визначити за допомогою певного показника.

*

Цього, зокрема, досягають і шляхом розробки *програм та проектів* реалізації стратегічного плану. Виникає проблема *управління проектами, реалізації стратегічного плану* підприємства загалом.

10. 4. Організація виконання стратегії підприємства

Забезпечення єдності поточної і стратегічної діяльності

Формування стратегії і стратегічного плану підприємства завершено. Постають чергові *завдання* – *організації їх виконання*:

- Скоординувати стратегічні дії з оперативними, себто стратегічний план з поточними планами підприємства (середньостроковим (тактичним) і короткостроковими (річним, квартальним, місячними, за періодами робіт тощо).
- Розробити програми і проекти, що застосовуватимуться за стратегією, та процедури для оцінки, вибору і реалізації проектів (управління за проектами).
- Виробити тактику подолання опору стратегічним змінам.
- Привести у відповідність зі стратегією організаційну структуру підприємства.
- Привести у відповідність зі стратегією організаційну культуру підприємства, стиль управління та інші завдання.

Програми – це детально відпрацьовані *основні напрямки* реалізації стратегії підприємства. Наприклад: програма впровадження нової технології, програма кадрового забезпечення стратегії, програма вдосконалення організації виробництва та ін.

Проекти – це *основні форми* реалізації стратегії підприємства, тобто проблемні завдання, замисли, що конкретизують стратегію підприємства з досить детальним обґрунтуванням необхідних параметрів, засобів, графіків виконання, визначенням конкретних виконавців, проекти

оформляються у вигляді організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів.

*

Після координації стратегії з поточними планами, розробки програм і проектів, діяльність підприємства і всіх його структурних підрозділів зосереджується на реалізації двох груп завдань: *стратегічних і поточних*.

Поточна діяльність спрямована на реалізацію тактичних і оперативних планів, їх програм, проектів і бюджетів, що дає змогу забезпечити раціональне використання наявних ресурсів для отримання цільового поточного прибутку.

Оперативні плани **виконують** за допомогою програм, проектів і бюджетів, розроблених для кожного постійного функціонального підрозділу підприємства: цеху, бригади, ферми, заводу, СОБ та ін.); передбачений календарний строк виконання: для короткострокових – рік і менше (тиждень, місяць, квартал, сезон); середньострокових або тактичних – від одного до трьох років; довгострокових – понад 3 роки. **Контроль** за поточними планами будується на порівнянні фактичного і планового прибутку, резервах його зростання.

Стратегічна діяльність спрямована на реалізацію відповідних стратегій, їх програм, проектів і бюджетів, наслідком реалізації яких є такі стратегічні зміни, які забезпечать конкурентні переваги і високу прибутковість в майбутньому.

Стратегічна діяльність *реалізується* через програми, проекти і бюджети, які, порівняно з поточними, розробляються інакше.

По-перше, такі проекти обмежені в часі і потребують спільної участі всіх або більшості функціональних служб, розробляють тимчасовими організаційними формуваннями. Після завершення чергового проекту, команда, що його виконувала, розпускається, а її учасники повертаються у свої підрозділи або перегруповуються, щоб розпочати новий проект.

По-друге, для стратегічних проектів, на відміну від поточних, визначають різні (не календарні) строки виконання, а *контроль* за стратегічною діяльністю будують, зважаючи на ризик.

Баланс пріоритетів між стратегічним і оперативним плануванням залежить насамперед від мобільності зовнішнього середовища. Якщо попит на ринках збуту продукції стабільно зростає, технологія виробництва теж залишається стабільною; і переваги споживачів змінюються повільно – пріоритет надається оперативній діяльності і, відповідно, оперативному (поточному) плануванню. Якщо ж зовнішнє середовище надто мінливе, нестабільне (як в Україні) і рівень попиту близький до насичення – пріоритет надається стратегічній діяльності і стратегічному плануванню, альтернатива якого – банкрутство.

**

Зміна організаційної структури управління відповідно до потреб реалізації стратегії

Організаційні структури управління (ОСУ) на підприємствах, особливо в Україні, створювались відповідно до потреб поточної діяльності, а тому, як правило, налаштовані на розв'язання оперативних проблем. Щоб провести відповідно до стратегічного плану підприємства

стратегічні зміни, що потребує значних зусиль, існуючі **ОСУ слід переглянути**. Наслідком перегляду має стати їх пристосування до одночасного розв'язання як оперативних, так і стратегічних завдань або навіть створення спеціальних формувань, які б систематично і професійно розв'язували стратегічні проблеми. Тут широке поле для творчості.

*

Розглянемо основні ОСУ і зауважимо, які найнеобхідніші зміни в них слід провести у зв'язку з впровадженням стратегічного планування. Хто має реалізовувати, контролювати і, що дуже важливо, постійно переглядати стратегічні плани залежно від різких змін середовища.

- **Лінійна ОСУ (елементарна)**. Застосовується, як правило, на невеликих підприємствах. Дворівнева: керівник особисто управляє всіма підрозділами. Із введенням стратегічного планування на нього покладається також організація і контроль за стратегічною діяльністю. Переваги: оперативність, узгодженість. Недоліки: перевантаженість керівника, що призводить до поверховості і серйозних упущень. Обов'язки стратегічного управління і контролю за стратегічним планом варто покласти на першого заступника керівника, обумовивши це посадовою інструкцією і контрактом. Крім цього, оперативний контроль за стратегічним планом персонально покладається на конкретного працівника економічної служби або служби маркетингу (якщо така є).

- **Функціональна ОСУ**. Передбачає розподіл праці і спеціалізацію. Тут керівник управляє функціональними підрозділами: службою маркетингу, інженерно-технологічною, економічною, фінансовою, дослідно-конструкторською та ін. А останні – виходять на виробничі підрозділи. Переваги: компетентне керівництво. Недоліки: суперечливість, неузгодженість розпоряджень, що надходять з функціональних служб, міжфункціональні конфлікти. З введенням стратегічного планування на першого керівника можна покласти обов'язок загального контролю за корпоративною стратегією. Крім цього,

поряд з іншими функціональними службами створити ще одну – відділ стратегічного розвитку підприємства, який може очолити, як і інші служби, відповідний заступник директора.

- **Лінійно-функціональна ОСУ.** Це така структура, якою управління здійснюється за лінійною схемою (директор–цех–бригада–зміна), а функціональні служби лише допомагають лінійним керівникам компетентно управляти, уже не маючи управлінських повноважень. Переваги має за незначних змін середовища, полягають вони в оперативності і компетентності. В умовах нестабільності ці переваги втрачаються, і така ОСУ стає непридатною, оскільки збільшується тривалість розробки і погоджень рішень, що веде до помітних втрат. Тому при стратегічному плануванні можна також створити ще один функціональний підрозділ, який контролюватиме стратегічні зміни, а загальний стратегічний контроль залишити за директором або відповідним заступником.

- **Дивізійна ОСУ.** Застосовується на підприємствах, які мають самостійні підрозділи – СБЦ або СОБ. Їм надається право не лише самостійно організовувати оперативну діяльність за названими вище ОСУ, але і стратегічну. Але корпоративний стратегічний план контролює генеральний директор і відповідний відділ стратегічного розвитку, очолюваний заступником генерального директора. Переваги: гнучке реагування на зміни в середовищі, швидкість прийняття рішень та їх висока якість. Недоліки: висока чисельність апарату управління.

- **Проектно-матрична ОСУ.** За такої структури оперативні і стратегічні проблеми розмежовуються. До функціональної або дивізійної ОСУ додається відділ з управління стратегічними проектами, тобто створюються два напрями управління: а) вертикальний (управління лінійними структурними підрозділами); б) горизонтальний (управління проектами). До реалізації стратегічних проектів залучають фахівців і ресурси різних підрозділів. Проекти, як зазначалося, – це тимчасові структури. Переваги: висока гнучкість управління та орієнтація на інновації. Недоліки: збільшення чисельності управлінського персоналу та

кількості інформаційних потоків, конфлікти через невизнання принципу єдиноначальності.

*

Як наслідок, **вибір** тої чи іншої ОСУ *залежить*:

– від розміру підприємства і номенклатури продукції (чим більший розмір, тим більше рівнів управління і можливостей створення окремого відділу стратегічного управління);

– від географічного розміщення (ізольованим регіонам варто надавати самостійність, переходити до дивізіональних ОСУ);

– від технології (ОСУ будується на певній технології, але повинна сприяти оновленню продукції);

– від ставлення менеджерів і власників до ОСУ (багато залежить від того яким ОСУ вони надають переваги);

– від динамізму зовнішнього середовища (чим він вищий, тим гнучкішою має бути ОСУ);

– від відповідності стратегії, що реалізується на підприємстві.

**

Зміна організаційної культури і стилю управління відповідно до потреб реалізації стратегії

Поряд з ОСУ, на ефективність впровадження стратегії значною мірою впливає організаційна культура, стиль управління підприємством.

Оргкультура – це певна філософія, певні постулати віри, які опановують більшість працівників, щоб досягти цілей; це певні естетичні стандарти, що домінують на підприємстві. Наприклад, впевненість у тому, що охайність і ввічливість персоналу сприяє іміджу фірми.

В склад оргкультури входять: норми поведінки на виробництві, яких добровільно дотримується більшість персоналу, атмосфера у стосунках між працівниками, поведінкові ритуали (посвячення у професію, відмічання першої зарплати тощо), сленгові вислови,

бренди, правила «гри», домінуючі цінності і філософія підприємства.

Оргкультура буває *двох видів*:

- а) **природна** (формується стихійно, без втручання керівництва);
- б) **штучна** (цілеспрямовано формується керівництвом (слід зазначити, що елементи нової оргкультури можна прищепити набагато швидше і обійдеться це набагато дешевше, ніж коли б довелось змінювати природну оргкультуру або оргструктуру фірми).

Оргкультура **проявляється**: а) у стилі відносин між працівниками; б) у стилі прийняття рішень; в) у стилі управління змінами і крупними невідкладними проблемами; г) у ставленні до історії підприємства; д) в установлених формальних процедурах.

Чинники, під впливом яких формується оргкультура:

- а) точки концентрації уваги вищого керівництва (від того, на що звертає насамперед увагу вищий керівник, формуються певні норми і адекватна поведінка всього персоналу);
- б) реакція керівництв на критичні ситуації;
- в) особиста поведінка керівників, їх ставлення до службових обов'язків;
- г) критерії стимулювання працівників;
- д) критерії відбору, розстановки, просування і звільнення працівників (наприклад, якщо одним із них є особиста відданість, то породжується підлабузництво).

Важливим є поява і *вторинних чинників*: зміна структури підприємства (делегування повноважень, рівень довіри, свободи в діях і т. д.), процедура поширення інформації, дизайн приміщень, факти з історії підприємства, що відіграли якусь суттєву роль тощо.

Знаючи сутність, форми прояву і чинники оргкультури, керівництву підприємства, з переходом до стратегічного планування і управління, слід формувати **нові елементи оргкультури**, адекватні новому, стратегічному мисленню. Зокрема потрібно наполегливо дбати про усвідомлення колективом таких **стандартів поведінки**, що найбільш сприяють становленню ринкових відносин і стратегічної поведінки. Йдеться про:

- створення єдиної, зрозумілої для всіх стратегічної термінології;
- створення зрозумілого безболісного механізму регулярної зміни структури для управління стратегічними проектами, механізму наділення владою і позбавлення цих прав, закріплення певного статусу за окремими працівниками;
- розробку оцінок стратегічної поведінки працівників;
- формування оргкультури адекватної місії підприємства через формалізовані положення про сенс існування підприємства, його філософію;
- формування чесності і порядності у конфліктах інтересів, в дотриманні законодавства, у стосунках із клієнтами і всіма стейкхолдерами, в отриманні і використанні інформації тощо;
- впровадження конфіденційності в стосунках;
- прищеплення персоналу порядності і справедливості в управлінні цінами, контрактами, рахунками і таке ін.;
- закріпити у свідомості персоналу розуміння меж між стратегічною і оперативною діяльністю;
- встановлення норм, що регулюють неформальні стосунки.

**

Організація стратегічних змін на підприємстві

Завершивши стратегічне планування, прийнявши до реалізації стратегічні проекти, паралельно з формуванням адекватних стратегічному управлінню організаційних структур і культури, наполегливо здійснюють ***стратегічні зміни***, долаючи потужний опір.

Стратегічні зміни – це зміни, пов’язані з освоєнням підприємством нової галузі, нового ринку, нового товару або нової технології відповідно до стратегічного плану.

Стратегічні зміни на підприємстві бувають ***трьох рівнів***:

Помірні зміни (підприємство виводить новий продукт на новий чи уже освоєний ринок, тобто зміни відбуваються переважно в маркетингу).

Радикальні зміни (пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в середині підприємства, зумовлені його поділом або злиттям з аналогічною фірмою; зміни відбуваються уже в номенклатурі, оргструктурі, оргкультурі тощо).

Докорінна реорганізація – це докорінні зміни, що забезпечують перехід підприємства у зовсім іншу галузь: зміни в номенклатурі, ринках збуту, складі ресурсів, технології тощо.

*

Будь-яка зміна, як відомо, **зустрічає опір**. Тим більше – стратегічна, від проведення якої нерідко залежать людські долі. А тому, приступаючи до стратегічних змін на підприємстві, треба бути готовим докласти особливих зусиль, щоб:

- а) передбачити характер, спрямованість і силу опору, форми його прояву;
- б) послабити опір;
- в) провести стратегічні зміни.

Опір передбачають за *двох підходів*:

- а) прийняття чи не прийняття змін, тобто **наявності опору**;
- б) **форми опору** (відкритої або прихованої).

Вияснюють це **шляхом** співбесід з окремими працівниками чи групами, анкетування, проведення нарад, зборів колективів тощо.

І, користуючись **матрицею «зміна-опір»**, визначають, як розподіляється персонал фірми по квадрантах матриці, відповідно до чого **планують певні заходи**, щоб зменшити опір змінам (рис. 10. 5).

До кожної з груп **свій підхід**:

а) на групи 1 і 3 в проведенні стратегічних змін можна опиратися;

б) щодо груп з квадрантів 2, 4 слід з'ясувати насамперед причини неприйняття змін, провести роз'яснювальну роботу;

в) стосовно тих, хто і після цього не зрозуміє необхідності змін, можна зробити навіть оргвисновки.

Форма опору	Ставлення до змін	
	сприймаються	не сприймаються
Відкритий	1. Прихильники	2. Противники
Прихований	3. Пасивні прихильники	4. Небезпечні елементи

Рис. 10. 5. Матриця «Зміна-опір»

**

Стилі стратегічного керівництва

Для подолання опору і проведення стратегічних змін залежно від ситуації і організаційної культури, що існує чи формується, менеджери використовують такі **стилі керівництва**, як:

- **Конкурентний** (акцент робиться на силу, примус; людину просто змушують без особливих роз'яснень чинити так, як вимагає стратегія; розв'язання такого конфлікту передбачає наявність переможця і переможеного).

- **Компромісний** (помірна наполегливість менеджерів; намагання роз'яснити і порозумітись, навіть скооперуватись з тими, хто виступає проти змін).

- **Співробітництво** (менеджери запроваджують зміни на основі кооперації з тими, хто чинить опір).

- **Пристосування** (намагання співпрацювати з опонентами за дуже слабкого наполягання на проведенні змін).

- **Самоліквідація** (менеджери навіть не шукають шляхів співробітництва з тими, хто чинить опір і не виявляють особливої наполегливості у проведенні змін; має місце самоплив).

**

Методи проведення стратегічних змін

Методи, що застосовуються при проведенні стратегічних змін, можуть бути наступними:

- **Примушування** (стратегічні зміни проводять під значним адміністративним тиском); застосовується за умов гострого дефіциту часу; перевага – швидкість; недоліки: значний опір, значні моральні і матеріальні втрати, негативні, як правило, соціальні наслідки.

- **Переконання і залучення** (персонал переконують в необхідності змін і навіть залучають до співпраці); застосовується, як правило, в комбінаціях з методами, що розглядаються далі за таких же умов; перевага – персонал іде на зміни свідомо, поводить себе добросовісно, а отже сприяє змінам. Недолік – повільність.

- **Адаптаційний** (створюють умови для звикання до змін). Застосовують за умов достатнього запасу часу і високої передбачуваності середовища; переваги: невисокий опір і легкість у проведенні змін; недолік – повільність змін.

- **Кризовий** (зміни проводять у надто мінливому і не передбачуваному середовищі, що загрожує існуванню

підприємства, тобто за умови загрози виживанню; перевага: незначний опір, оскільки страх перед банкрутством більший, ніж перед змінами; спостерігається навіть підтримка змін; недоліки – ризик провалу).

- **Управління опором** (застосовують тоді, коли часу для проведення змін є більше, і не треба застосовувати примусу, але менше, ніж потрібно для застосування адаптаційного методу, тобто, цей метод доцільний за умов помірних строків змін, при переривчастих змінах середовища, що постійно повторюються; переваги: невисокий опір, пристосування до часу, значне зростання досвіду; недоліки – складність, оскільки спостерігається поетапний плановий підхід, причому планування і проведення змін відбувається майже одночасно).

**

Контроль за стратегічним планом, його коригування

При проведенні на основі стратегічного плану стратегічних змін, виявляються помилки, допущені на певних етапах його формування або ж внаслідок різкої, не прогнозованої зміни середовища; окремі досить обґрунтовані елементи плану стають малоефективними, навіть шкодять стратегічному розвитку.

Отже, логічно виникає гостра потреба в ***постійному контролі і коригуванні стратегічного плану в процесі його реалізації***. При цьому інколи здійснюють зворотний зв'язок, повертаючись навіть до перегляду місії або окремих цілей, повертаються на певні етапи формування стратегії і роблять нові додаткові розрахунки та коригування стратегічного плану (див. рис. 1. 2.).

Це слід брати до уваги, здійснюючи реалізацію стратегії при розробці відповідних форм і розставленні відповідних

кадрів. Цими проблемами займається дисципліна
«Стратегічне управління».

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Тема 10

1. Основні поняття

Вибір стратегії підприємства. Стратегії малих підприємств. Стратегії середніх підприємств. Стратегії великих підприємств. Об'єктивні обмеження і критерії стратегічного вибору. Метод «мозкової атаки». Метод Дельфі. Метод складання сценаріїв. Операційна стратегія. Стратегічний план. Технологічна, соціальна і адміністративна стратегії підприємства. Декомпонування стратегій підприємства. Активна і пасивна стратегії. Стратегії лідера на ринку, виклику, послідовника, підприємства, що знає своє місце на ринку. Програми та проекти реалізації стратегії. Поточна і стратегічна діяльність. Стратегічні організаційні структури управління. Організаційна культура і стиль управління. Стратегічні зміни. Стратегічне управління.

2. Контрольні запитання

1. У чому полягає зміст поняття «стратегічний вибір», які його чинники?
2. Якою повинна бути стратегія малих підприємств?
3. Якою повинна бути стратегія середніх підприємств?
4. Якою повинна бути стратегія великих підприємств?
5. Які основні чинники стратегічного вибору Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
6. Які основні обмеження стратегічного вибору Ви можете назвати? За якими критеріями вони здійснюються? Охарактеризуйте їх.
7. Яка роль експертного методу «мозкової атаки» у стратегічному виборі?
8. Яка роль експертного методу Дельфі у стратегічному виборі?
9. Яке значення має експертний метод складання сценаріїв для стратегічного вибору?
10. У чому суть операційної стратегії підприємства?

11. У чому полягає суть і яка структура стратегічного плану підприємства? Яке значення мають його технологічна, адміністративна, соціальна стратегії та фінансовий план підприємства?
12. Чому необхідне декомпонування стратегій підприємства? В чому його суть?
13. Як можна охарактеризувати можливі стратегії підприємства за позицією в конкурентному середовищі?
14. В чому суть активної і пасивної стратегій підприємства на ринку?
15. Які основні завдання організації виконання стратегічного плану, організації поточної і стратегічної діяльності, розробки проектів і програм?
16. Які зміни в ОСУ слід провести відповідно до потреб реалізації стратегії?
17. Які зміни в оргкультури і стилі управління слід провести відповідно до потреб реалізації стратегії?
18. В чому суть поняття «стратегічні зміни» і як організувати їх проведення на підприємстві?

3. Тести

10. 01. *Що не є фактором вибору стратегії:*
 - 1) інтереси власників;
 - 2) якісний склад кадрів;
 - 3) структура підприємства;
 - 4) ступінь залежності від зовнішнього середовища?
10. 02. *Яку стратегію може обрати за матрицею Томпсона-Стрікланда конкурентоспроможна фірма, що перебуває на швидкозростаючому ринку:*
 - 1) вертикальну інтеграцію;
 - 2) відмову від стратегії концентрації;
 - 3) скорочення;
 - 4) створення СП в новій галузі?
10. 03. *Сценарій розвитку подій при стратегічному плануванні означає:*
 - 1) оптимістичний, песимістичний і найбільш реальний варіанти розвитку майбутнього;
 - 2) характеристику можливих чинників розвитку і описання наслідків їх дій;
 - 3) обидві відповіді правильні;

- 4) чи обидві відповіді неправильні?
10. 04. *Наслідком застосування у стратегічному виборі експертного методу «мозкової атаки» можуть бути:*
- 1) не регламентований список думок;
 - 2) найвужчий діапазон суджень;
 - 3) структурований список суджень;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 2?
10. 05. *Як довго проводять анкетування експертів за методом Дельфі:*
- 1) аж до повного збігу думок;
 - 2) до найвужчого діапазону суджень;
 - 3) до вибору альтернативної стратегії;
 - 4) всі відповіді неправильні?
10. 06. *В чому полягають труднощі у виборі стратегії підприємства:*
- 1) у складності середовища;
 - 2) у чисельності варіантів стратегій;
 - 3) в тому, що жодний варіант не може бути кращим інших за всіма параметрами;
 - 4) у відсутності на Україні експертів зі стратегії.
10. 07. *Стратегії малих підприємств спрямовані:*
- 1) на максимальне використання переваг малого бізнесу;
 - 2) на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми підприємствами;
 - 3) правильні обидві відповіді;
 - 4) чи правильна відповідь 1.
10. 08. *Стратегія малого підприємства – «копіювання» – означає:*
- 1) використання «розкрученого» бренду крупної фірми;
 - 2) копіювання продукції іншого малого підприємства;
 - 3) форму існування малого підприємства «симбіоз»;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
10. 09. *Стратегію середнього підприємства «вихід з ніші» вибирають:*
- 1) коли темпи зростання такого підприємства високі, а темпи розширення ніші на ринку помірні;
 - 2) коли підприємство швидко зростає у ніші, яка помітно розширюється;
 - 3) коли і ніша розширюється повільно, і темпи зростання підприємства невисокі;
 - 4) коли ніша розширюється швидко, а темпи розвитку підприємства досить помірні.
10. 10. *Стратегію середнього підприємства «лідерство у ніші» вибирають:*
- 1) коли темпи зростання такого підприємства високі, а темпи розширення ніші на ринку помірні;

- 2) коли підприємство швидко зростає у ніші, яка помітно розширюється;
 - 3) коли і ніша розширюється повільно, і темпи зростання підприємства невисокі;
 - 4) коли ніша розширюється швидко, а темпи розвитку підприємства досить помірні.
10. 11. *Що не є чинником вибору стратегії:*
- 1) розвиток інформаційних комунікацій;
 - 2) інтереси власників;
 - 3) фактор часу;
 - 4) зобов'язання щодо попередніх стратегій?
10. 12. *На яку рису у виборі стратегії орієнтуються залежно від місії і цілей підприємства:*
- 1) цілісність;
 - 2) оптимальність;
 - 3) оригінальність;
 - 4) чи всі відповіді правильні.
10. 13. *Рівень допустимого ризику при виборі стратегії залежить:*
- 1) від уподобань власників;
 - 2) від сильних сторін і можливостей підприємства;
 - 3) обидві відповіді правильні;
 - 4) чи правильна відповідь 2.
10. 14. *Які чинники при виборі стратегії враховують у першу чергу:*
- 1) виробничі витрати, стратегії конкурентів;
 - 2) інтереси власників, цілі, фінансові можливості і ризику;
 - 3) рівень підготовленості кадрів, залежність від зовнішнього середовища;
 - 4) стадію ЖЦТ, розмір підприємства.
10. 15. *Операційну стратегію безпосередньо розробляють:*
- 1) первинні підрозділи підприємства;
 - 2) СОБ, СБЦ;
 - 3) дирекція і головні спеціалісти підприємства;
 - 4) служба стратегічного планування.
10. 16. *Операційна стратегія – це:*
- 1) стратегія первинного підрозділу підприємства;
 - 2) частини корпоративної, бізнесових, функціональних стратегій, що стосуються даного первинного підрозділу;
 - 3) стратегія найнижчого рівня в ієрархії стратегій;
 - 4) чи всі відповіді правильні.
10. 17. *Стратегічний план підприємства – це:*
- 1) вся система стратегічних планів підприємства;

- 2) місяця, цілі та програми, проекти, бюджети щодо реалізації стратегій;
 - 3) обидві відповіді правильні;
 - 4) чи правильна відповідь 1.
10. 18. *За рівнем управління стратегії декомпонуються так:*
- 1) зростання, стабілізації, скорочення;
 - 2) корпоративна, конкурентні, функціональні, операційні;
 - 3) активні, пасивні;
 - 4) стратегії лідера, виклику, послідовника, що знає місце на ринку.
10. 19. *Що не є ознакою активної стратегії за поведінкою на ринку:*
- 1) проведення рецептивних і адаптивних заходів;
 - 2) технологічна орієнтація;
 - 3) диверсифікація;
 - 4) випереджаючий випуск нової продукції.
10. 20. *Що не характеризує стратегію лідера на ринку за позицією підприємства у конкурентному середовищі:*
- 1) акцент на інноваціях;
 - 2) конфронтаційні реакції на виклики конкурентів;
 - 3) захоплення тимчасово незайнятих місць на ринку;
 - 4) війна з конкурентами?
10. 21. *Що не включає в себе поняття «стратегічний проект» :*
- 1) основну форму реалізації стратегічного плану;
 - 2) основні напрямки реалізації стратегії підприємства;
 - 3) завдання, замисли, що характеризують стратегії з досить детальним обґрунтуванням параметрів, засобів, виконавців, побудовою графіків тощо;
 - 4) оформлення організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів з реалізації стратегічного плану.
10. 22. *Стратегічні проекти відрізняються від поточних наступним:*
- 1) розробляються, як правило, тимчасовими організаційними формуваннями;
 - 2) створені на певні календарні строки;
 - 3) потребують спільної розробки більшістю функціональних служб;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 3.
10. 23. *При стратегічному менеджменті в умовах України перевагу слід надавати:*
- 1) лінійно-функціональним ОСУ;
 - 2) функціональним ОСУ;
 - 3) застосовувати обидві;

- 4) чи правильна відповідь 1.
10. 24. *Що не входить у поняття «стратегічні зміни на підприємстві»:*
- 1) зміни, пов'язані з освоєнням нової галузі, ринку, відповідно до стратегії;
 - 2) зміни, пов'язані з освоєнням нового товару, технології, відповідно до стратегії;
 - 3) зміни, пов'язані зі змінами середовища підприємства;
 - 4) зміни, пов'язані з виконанням стратегічного плану?
10. 25. *Кого називають пасивними прихильниками стратегічних змін:*
- 1) осіб, які здійснюють прихований опір змінам;
 - 2) осіб, які приховано, але сприймають зміни;
 - 3) осіб, які відкрито не сприймають змін;
 - 4) осіб, які відкрито сприймають зміни?
10. 26. *Суть конкурентного стилю керівництва щодо подолання опору стратегічним змінам полягає в:*
- 1) помірній наполегливості;
 - 2) кооперації з тими, хто чинить опір;
 - 3) самопливі;
 - 4) наголошуванні на силі, примусі?

4. Перелік запитань для бліц-опитування (відповідати одним–двома словами на кожне)

1. Яку концепцію стосовно розвитку товару враховують при виборі стратегії?
2. Який чинник при виборі стратегії береться до уваги насамперед, крім цілей, фінансових можливостей та інтересів власників?
3. Яку матрицю варто використати великому підприємству при виборі стратегії з альтернативних?
4. Якими методами переважно користуються при виборі стратегії з альтернативних вручну?
5. У чому виграє мале підприємство порівняно з великим, реалізуючи стратегію оптимального розміру?
6. Якщо сильне підприємство захоплює додаткові частини ринку, атакуючи сильні сторони лідера, то як декомпонують його стратегію за позицією в конкурентному середовищі?
7. Яку прибутковість має забезпечити стратегічна діяльність підрозділу підприємства?

8. Який метод відносять до найбільш поширених експертних методів стратегічного вибору, крім методів складання сценаріїв і мозкової атаки?
9. Наявність кого і чого передбачають при конкурентному стилі впровадження стратегічних змін на підприємстві?
10. Що слід враховувати, зважаючи на попередню стратегію, при виборі стратегії?
11. У якій переважно формі здійснюється співробітництво малого підприємства з великим, якщо перше реалізує стратегію використання переваг великого підприємства?
12. Чи придатна лінійно-функціональна ОСУ за умов значної нестабільності середовища?
13. Яким повинен бути діапазон думок експертів на завершальному етапі анкетного опитування за методом Дельфі?
14. Чим для вибору стратегії підприємства є його розмір, цілі та стан галузі?
15. Як можна назвати стиль керівництва змінами на підприємстві, коли керівники кооперуються з тими, хто чинить опір цим змінам?
16. За яких умов застосовують адаптаційний метод управління стратегічними змінами?
17. За яких умов застосовують кризовий метод управління стратегічними змінами?
18. Чи можна вибрати з альтернативних стратегій варіант кращий за інші за всіма параметрами?
19. Як за особливостями поведінки фірми називають декомпоновану стратегію підприємства, що постійно диверсифікується?
20. Яким чинником вибору стратегії служить потенціал підприємства?
21. Чим для вибору стратегії підприємства є його стан фінансів, ризику, навички, зв'язки, та протидія конкурентам?
22. Як називають стиль керівництва стратегічними змінами, коли вони відбуваються самопливом?
23. Як називають стратегічну зміну, коли підприємство поділяється?
24. За якої мінімальної чисельності працюючих підприємство на Україні відносять до великих?
25. Яким чинником при виборі стратегії є фінансові ресурси підприємства?

26. Симбіозом яких стратегій є технологічна стратегія?
27. Який сценарій розвитку підприємства при стратегічному виборі найбільш прийнятний?
28. Яку конкурентну позицію мусить мати підприємство, щоб обрати стратегію диверсифікації в суміжних галузях?
29. Яку стратегію варто обрати середньому підприємству, якщо темпи його зростання високі, а темпи розширення ніші бізнесу швидкі?
30. Якою формою реалізації є проекти?
31. Що означає декомпонування стратегії підприємства?
32. Що ще є важливою складовою стратегічного плану підприємства, крім системи стратегій і засобів з їх реалізації?
33. Чим для вибору стратегії підприємства є її відповідність цілям і місії, можливостям, загрозам, сильним і слабким сторонам, а також її реалістичність і узгодженість?
34. Із чого вибирають стратегію підприємства?
35. Яку стратегію варто обрати середньому підприємству, якщо і темпи розширення ніші бізнесу, і темпи зростання підприємства залишаються низькими?
36. Яку перевагу мають малі підприємства перед середніми і, особливо, великими?
37. Яку стратегію повинно обрати слабке підприємство, якщо йому не під силу стратегія покращення позицій на ринку?
38. Що нагадує метод «мозкової атаки» за формою?
39. Як називають працівників підприємства, які приховано не сприймають стратегічних змін?
40. Яку стратегію варто обрати середньому підприємству, якщо темпи розширення ніші бізнесу низькі, а темпи зростання підприємства, навпаки, високі?
41. Якого підрозділу підприємства стосується операційна стратегія?
42. Від чого насамперед залежить баланс пріоритетів між стратегічним і оперативним плануванням?
43. В чому полягає мета декомпонування стратегії?
44. Що може відіграти вирішальну роль у виборі власником підприємства стратегії поглинання фірми конкурента, хоч з економічної точки зору це не зовсім виправдане?

45. Якою повинна бути форма існування малого підприємства, якщо його товар подібний до товару великого підприємства і реалізує стратегію використання переваг останнього?
46. Як називають стратегічні зміни, коли підприємство переходить у зовсім іншу галузь?
47. Скільки глобальних напрямків підприємства стосуються і підрозділу підприємства?
48. Який ринок не обере з власної волі жодне підприємство?
49. Як називають працівників, які приховано сприймають стратегічні зміни?
50. Які стратегії акумулює в собі операційна стратегія підрозділу?
51. Яку стратегію може обрати мале підприємство, що не залежить від великого, але його товар подібний до товару великого підприємства?
52. Що ще передбачають стратегічні зміни на підприємстві, крім освоєння нового ринку і нового товару?
53. Яку прибутковість забезпечує операційна діяльність?
54. Яку якість надають вибраній стратегії місія і цілі?
55. Якої участі функціональних служб потребують проекти з реалізації стратегії?
56. Чи входять до стратегічного плану підприємства проекти реалізації стратегії?
57. Як називають декомпоновану стратегію фірми за поведінкою підприємства, якщо воно постійно диверсифікується?
58. У чому полягає суть методу Дельфі?
59. Кому має протистояти стратегія, що обирається підприємством?
60. Що потрібно змоделювати перед тим, як вибрати одну з альтернативних стратегій?

5. Вправи

Вправа № 10. 01

Мале підприємство «Яворина» функціонує незалежно від великих і середніх підприємств і випускає оригінальну продукцію. МП «Явір» співпрацює з франчайзингу з великим підприємством «Прогрес», випускаючи аналогічну продукцію під його маркою.

Завдання: Визначте, яку стратегію варто вибрати названим малим підприємствам і обґрунтуйте такий вибір.

Вправа № 10. 02

Які альтернативні корпоративні стратегії може вибрати велике підприємство згідно з матрицею Томпсона-Стрікланда, якщо воно знаходиться на згасаючому ринку і займає там слабку конкурентну позицію? Обґрунтуйте і охарактеризуйте кожну альтернативу.

Вправа № 10. 03

Якими, для прикладу, показниками можна охарактеризувати песимістичний сценарій розвитку середовища сучасного сільськогосподарського підприємства? Які загальні і специфічні положення чи правила побудови сценаріїв стратегічного розвитку підприємства Ви знаєте?

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Поняття про технологічну, соціальну, адміністративну стратегії підприємства.
2. Зміна організаційних структур управління на підприємстві відповідно до потреб реалізації стратегії.
3. Зміна організаційної культури на підприємстві відповідно до потреб реалізації стратегії.

7. Теми рефератів

1. Організація вибору стратегії підприємства.
2. Декомпонування стратегії підприємства.
3. Остаточне оформлення і організація виконання стратегічного плану підприємства.

8. Рекомендована література

1. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: Филинь, Рилант. – 2001. – С. 106–109.
2. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии. Учеб. пособие. – М.: «Издательство «ПРИОР». – 2001. – С. 86–89.
3. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: 2002. – С. 296–329, 362–396.

4. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – С. 106–120.
5. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: «ТАЙП». – 2003. – С. 170–194.

Додатки

Вимірювання синергізму при виході на новий товар/ринок

Функціональний підрозділ підприємства	Симетричні ефекти синергізму	Синергізм від об'єднання зусиль з ведення старого і нового бізнесу							
		Початковий синергізм (економія)			Оперативний синергізм		Розширення продаж	Нові товари і ринки	Загальний синергізм
		економія інвестицій	оперативна економія	економія часу	економія інвестицій	оперативна економія			
Загальне управління і фінанси	Вклад в материнське підприємство Вклад в новий товар/ринок; Спільні можливості								
Дослідження і розробки	--/--								
Маркетинг	--/--								
Оперативна діяльність	--/--								

Модель вибору стратегії підприємства з альтернативних



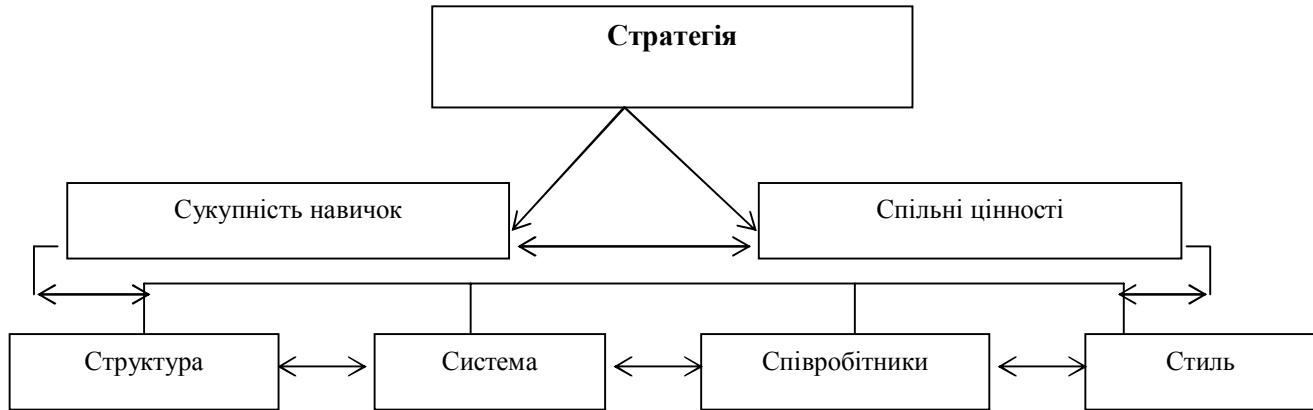
**Основні показники стратегічного плану
підприємства _____ на період до _____**

Показники	Од. виміру	Звіт по базовому періоду	Показники за періодами				Динаміка показників (%)				
			а	б	в	г	д	е	є	ж	з
1. Обсяги продаж за видами товару (в натур. показниках): 1. 1. За основними видами товару: 1-й вид товару 2-й вид товару і т. д. 1. 2. За іншими видами товару: 1-й вид товару 2-й вид товару і т. д. 2. Доля ринку за видами товару: 1-й вид товару 2-й вид товару і т. д. 3. Обсяги продаж у вартісному вираженні – всього: в т. ч. 3. 1. За основними видами товару: 1-й вид товару 2-й вид товару і т. д. 3. 2. За іншими видами товару: і т. д. 4. Основні фонди 5. Потреба у сировині, матеріалах, комплектуючих тощо 6. Потреба в енергетичних ресурсах 7. Чисельність персоналу 8. Фонд оплати праці 9. Виробничі витрати на 1 грн. продаж 10. Прибуток 11. Прибуток на 1 грн. продаж (або рентабельність продаж) 12. Потреба в додаткових інвестиціях			Примітки: <i>Показники граф а-з:</i> а) перший період б) другий період в).. г) n-й період д) X_1 / X_0 е) X_2 / X_1 є).. ж) X_n / X_{n-1} з) X_n / X_0								

Основні характеристики стадій життєвого циклу товару і стратегічні зусилля

<i>Показники</i>	<i>Розробка</i>	<i>Вихід на ринок</i>	<i>Ріст, експансія</i>	<i>Зрілість, насичення</i>	<i>Спад</i>
<i>Виробництво</i>	Підготовка	Освоєння	Крупносерійне	Максимальне	Скорочується
<i>Збут</i>	Відсутній. Можливо пробний	Слабкий	Швидко зростаючий	Повільно зростаючий	Падаючий, пошук нових ринків
<i>Прибуток</i>	Відсутній	Мінімальний або збитки	Найбільший	Стабілізується і починає знижуватися	Низький або нульовий
<i>Споживачі</i>	Відсутні	Любителі нового товару	Масовий ринок, що розширюють	Масовий ринок	Консервативні покупці
<i>Конкуренти</i>	Нема, потенційні, одиничні	Небагато	Зростає їх кількість	Велика кількість	Переважаюча кількість
<i>Основні стратегічні зусилля</i>	Пошук ніші на ринку	Розширення ринку	Утвердження на ринку	Відстоювання своєї долі прибутку	Підтримання прибутку. Зниж. витрат

Модель «Мак-Кінсі» «7С»



Гарвардська модель стратегічного аналізу



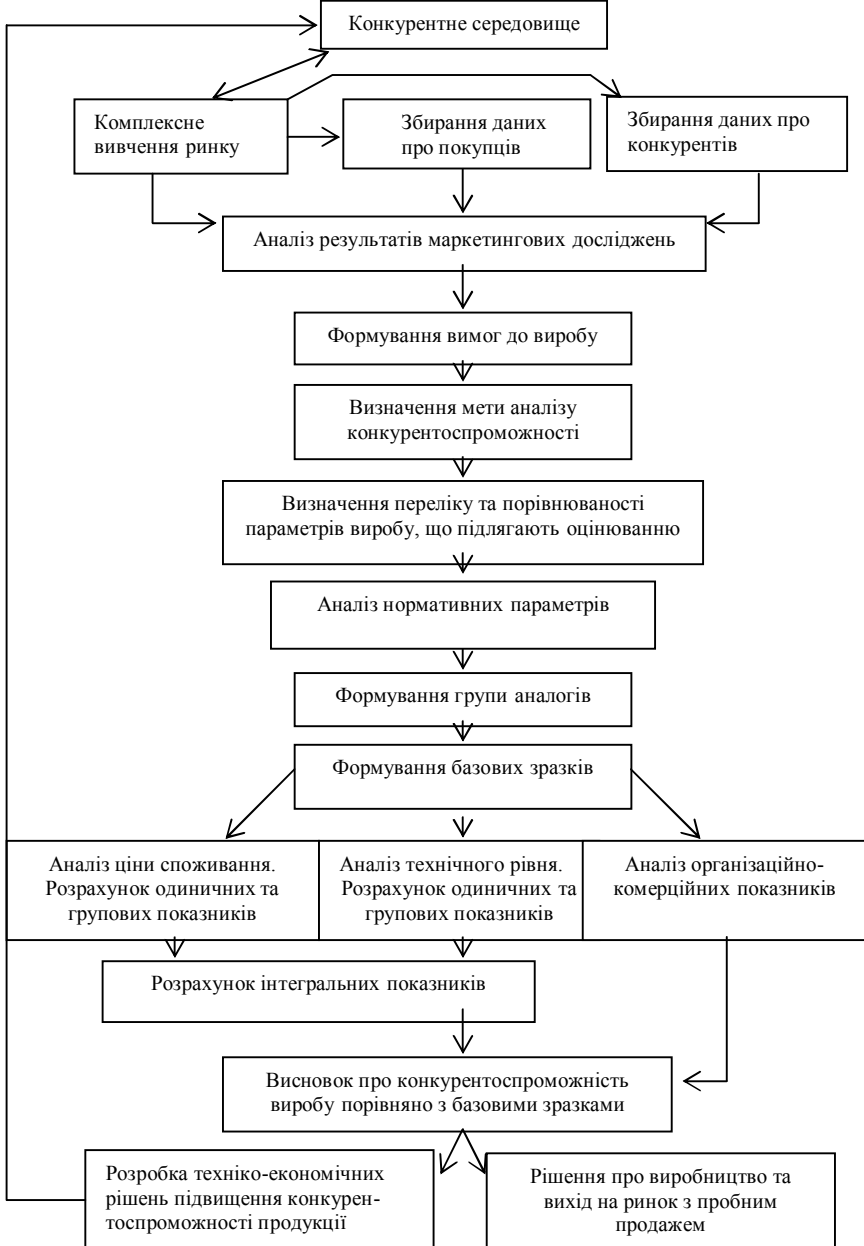
Базові стратегії конкурентоспроможності підприємства

Підприємства	Характеристика типу підприємств	Можливі базові стратегії конкурентоспроможності
Технологічного типу	Функціонують на основі системи базових технологічних процесів, заміна яких призвела б до зміни профілю підприємства і до організації нового підприємства	Стратегія лідерства за витратами, сфокусована стратегія низьких затрат
Кон'юнктурного типу	Базуються на реактивній взаємодії з ринком, не мають стабільної технології і випускають вироби, які не потребують складного освоєння виробництва	Стратегія оптимальних витрат
Маркетингового типу	Орієнтуються на поточні потреби ринку, намагаються вчасно підготувати технологію до майбутніх вимог ринку, активно впливають на ринковий попит майбутніх періодів	Стратегія «партизанської війни», стратегія запобіжного удару
«Технологічної атаки»	Еволюційно змінюють технологію виробництва під впливом НТП, самостійно чи раніше за інших роблять стрибкоподібні зміни технології	Наступальна стратегія
Віоленти	Фірми-гіганти, на яких виробництво стандартних товарів можна налагодити ефективніше і з меншими витратами, ніж виробництво невеликих партій диференційованих товарів	Віолентна стратегія – ставка на зниження витрат виробництва
Патієнти	Вузькоспеціалізовані фірми, що виготовляють особливу продукцію для певного кола споживачів	Патієнтна стратегія – випуск обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції високої якості. Стратегія фокусування
Комунанти	Малі неспеціалізовані підприємства	Комунантна стратегія – гнучке задоволення локальних потреб ринку
Експлеренти	Фірми, що займаються ризикованим бізнесом і перші виходять на ринок з новим продуктом	Експлерентна стратегія – орієнтація на радикальні нововведення
З моно-сегментним ринком постачальників	Співробітництво з одним (однією групою) постачальником і закупівля в нього 90% ресурсу певного виду	Стратегія вертикальної диверсифікації

Продовження додатку Ж

З доміантно-сегментним ринком постачальників	На одного постачальника припадає 70–90% обсягу закупівлі ресурсу певного виду	Стратегія вертикальної диверсифікації, стратегія якості ресурсів
З полісегментним ринком постачальників	Підприємство співробітнічає з великою кількістю постачальників	Стратегія якості ресурсів
Лідер	Фірма посідає провідне місце, розвиває нові технології, пропонує ринку нові продукти	Стратегія оборони і закріплення
Що йде за лідером	Копіювання дій лідера, витрачання великих коштів на адаптацію виробництва до номенклатурної динаміки лідера	Наступальна стратегія, стратегія імітації, стратегія «партизанської війни»
Аутсайдер	Працює на «хвостах» життєвого циклу виробів	Стратегія «збирання врожаю», стратегія відступу
Функціонує на насиченому ринку	Зменшує обсяги виробництва, стимулює попит	Стратегія експорту, стратегія скорочення витрат виробництва і реалізації продукції, стратегія використання конкурентних переваг
Діє на ненасиченому ринку	Складність у виборі найефективніших технологій та переваг у властивостях товару	Стратегія інноваційного підходу до маркетингу, стратегія стимулювання торгівлі
Діє на застійному ринку	Функціонування в умовах послаблення попиту та зниження рентабельності продукції	Стратегія виокремлення перспективних напрямків бізнесу, фокусування

Процес оцінювання конкурентоспроможності продукції



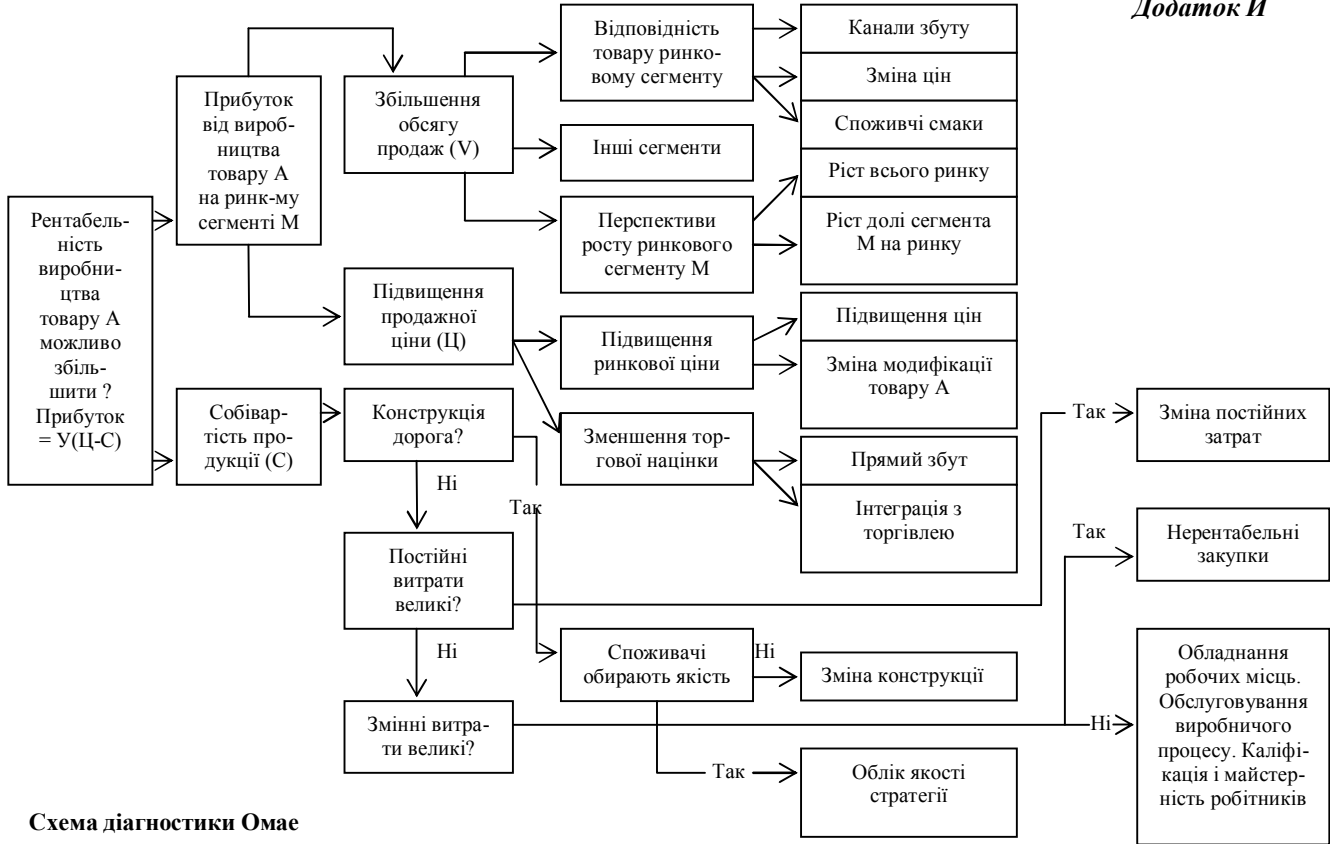


Схема діагностики Омае

Додаток К**Стратегічні ресурси і стратегічний потенціал підприємства**

Складові стратегічного потенціалу	Стратегічні ресурси						
	Фінансові	Кадрові	Інформаційні	Технічні	Технологічні	Управлінські	Організаційні
1. Стан макроекономічного середовища 2. Потреби потенціальних споживачів 3. Кон'юнктура ринку в цілому 4. Інтереси зацікавлених сторін 5. Гнучкість виробництва 6. Оновлення продукції 7. Гнучкість управління 8. Конкурентоспроможність 9. Частка ринку підприємства 10. Інвестиційні можливості 11. Кадровий потенціал 12. Інші складові стратегічного потенціалу							

Додаток Л**Основні критерії сегментації ринків споживчих товарів**

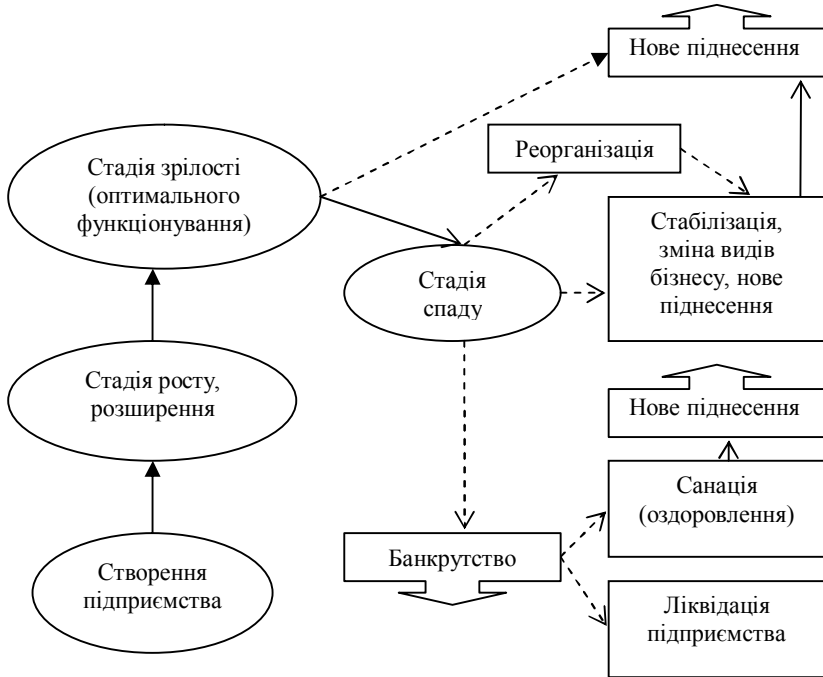
Групи критеріїв сегментації	Критерії сегментації	Приклади
Демографічні	<i>Вік, стать, сім'я, релігія, життєвий цикл сім'ї</i>	<i>Ринок молодіжного одягу</i>
Соціально-економічні	<i>Доходи, професія, освіта, соціальний стан</i>	<i>Ринок елітного товару</i>
Географічні	<i>Країна, регіон, рівень урбанізації тощо</i>	<i>Ринок гуцульського одягу</i>
Поведінкові та психографічні	<i>Поведінка споживачів, корисність товару, ставлення до нього, стиль життя покупців тощо</i>	<i>Ринок господарських товарів</i>

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

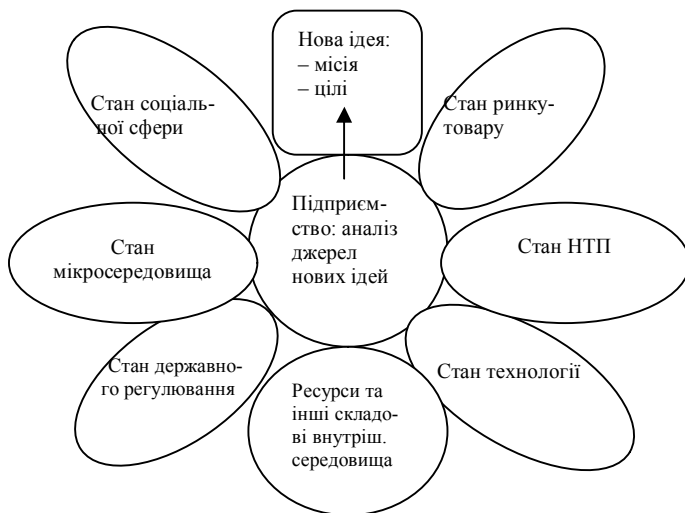
Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показників в оцінці	Правила розрахунку показників
I. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕП)		
1. 1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$
1. 2. Відносний показник фондовіддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$F = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних фондів}$
1. 3. Відносний показник рентабельності товару (Рг)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$Rr = \text{Прибуток від реалізації} / \text{Повна собівартість продукції} \times 100 \%$
1. 4. Відносний показник продуктивності праці (Пп)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$Pp = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоспискова чисельність робітників}$
II. Фінансове становище підприємства (ФП)		
2. 1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$
2. 2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$KP = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$
2. 3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань	$KL = \text{Грошові засоби та швидкореалізовані цінні папери} / \text{Короткострокові зобов'язання}$
2. 4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	Відображає ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часові, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	$KO = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середньорічний залишок обігових засобів}$
III. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)		
3. 1. Рентабельність продаж (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення цін	$RP = \text{Прибуток від реалізації} / \text{Обсяг продаж} \times 100 \%$
3. 2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$KZ = \text{Обсяг нереалізованої продукції} / \text{Обсяг продаж}$
3. 3. Коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей (КМ)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$KM = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Виробнича потужність}$
3. 4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$KR = \text{Витрати на рекламу та стимулювання збуту} / \text{Приріст прибутку від реалізації}$

IV. Конкурентоспроможність товару (КТ)		
4.1 Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потребу відповідно до його призначення	Комплексний метод оцінки

Додаток Н



Стадії життєвого циклу підприємства



Об'єктивні джерела нових ідей для формування місії, цілей, стратегії



Суб'єктивні джерела-мотиви нових ідей для місії, цілей, стратегії

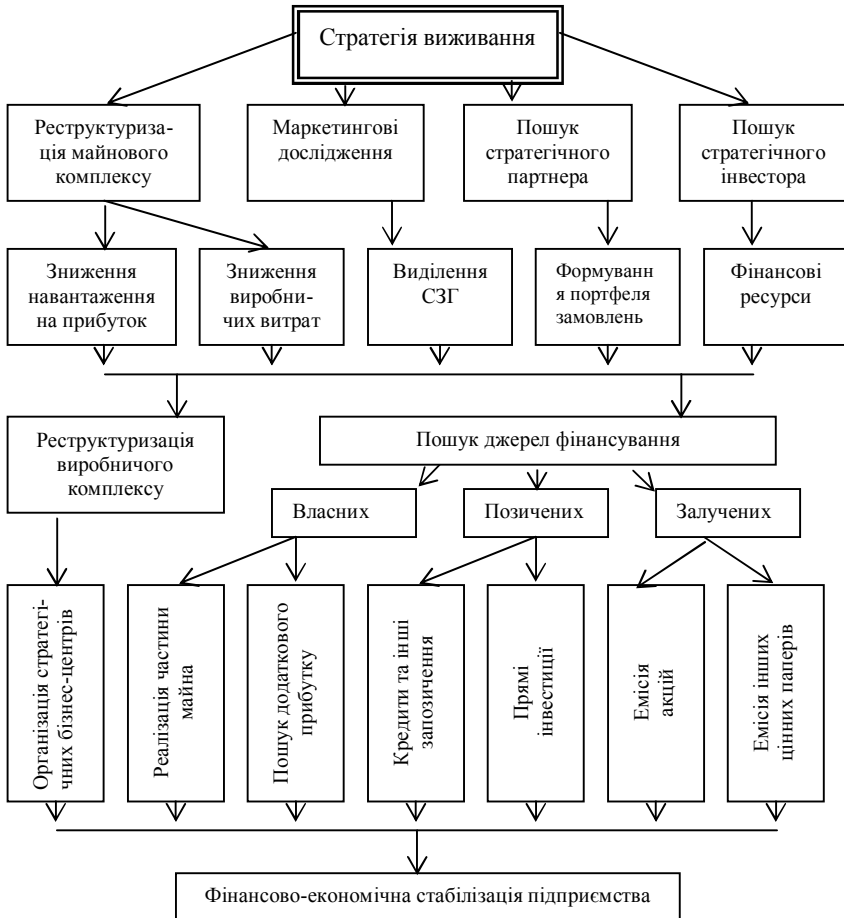


Схема стратегії виживання

Додаток С

Функціональний синергізм між різними групами галузей

Групи існуючих галузей	Функціональний підрозділ	Групи нових галузей		
		ВПК	Виробництво засобів виробництва	Виробництво товарів споживання
ВПК	ЗУ	високий	низький	від'ємний
	ДР	високий	середній	низький
	В	високий	низький	від'ємний
	М	високий	низький	від'ємний
Виробництво засобів виробництва	ЗУ	високий	високий	середній
	ДР	середній	високий	низький
	В	низький	високий	низький
	М	низький	високий	низький
Виробництво товарів споживання	ЗУ	від'ємний	низький	високий
	ДР	низький	низький	високий
	В	від'ємний	низький	високий
	М	від'ємний	низький	високий

Позначення: ЗУ – загальне управління (менеджмент) В – виробництво
 ДР – дослідження і розробки М – маркетинг

Додаток Т

Характеристика конкурентних і підприємницьких чинників, що мають вплив на підприємство

Характеристика впливу факторів	Фактори	
	при конкурентній поведінці	при підприємницькій поведінці
1. Частота	серійність і послідовність	випадковість, епізодичність
2. Спрямованість змін	є продовженням минулого	нові
3. Зміни по відношенню до минулого	незначні	значні
4. Можливість звертатись до традиційного досвіду	велика	низька
5. Знання проблеми	пов'язані з досвідом	нові
6. Ціна інформації	низька	висока
7. Структура проблем	добре структурована	слабо структурована
8. Передбачуваність результату	ризик і невизначеність	часткове і повне незнання
9. Ризик	низький або середній	середній або високий і дуже високий

Термінологічний словник

Виробнича стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (за обсягами, номенклатурою, якістю, ефективністю, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

Внутрішнє середовище підприємства – це підсистеми, елементи і чинники, що визначають внутрішній стан, можливість і, значною мірою, ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.

Декомпозиція системи означає виділення в складі системи підсистем і елементів.

Декомпонування стратегій підприємства означає розподіл його цілей і стратегічних функцій з їх досягнення на складові цих цілей і функцій, тобто корпоративні місія і цілі та корпоративні функції з їх досягненні повинні бути розподілені за кожним рівнем управління, доведені до кожного оперативного виконавця, кожного працівника. Це значить, що корпоративні місія, цілі і стратегія трансформуються у місію, цілі і стратегії СОБ, потім – функціональних підрозділів всередині СОБ, після чого – підрозділів і функціональних служб нижчого рівня і нарешті – кожного працівника. Місії, цілі та стратегії названих рівнів повинні бути взаємопов'язаними і взаємообумовленими.

«Дерево цілей» – це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, підцілі, завдання та окремі дії.

Диверсифікація діяльності підприємства означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.

Дивідендна політика – це вибір оптимального співвідношення між розмірами частки доходу, що спрямовується на дивіденди (споживання) і часткою доходів, що спрямовується на інвестування (на нагромадження капіталу).

Діагностика внутрішнього середовища – оцінка стану підсистем і елементів цього середовища, їх взаємодії і системного впливу на рівень, ефективність виробництва і конкурентоспроможність підприємства та виявлення його сильних і слабких сторін.

Ефективна структура капіталу означає розробку оптимальних співвідношень між основним і оборотним, власним і залученим капіталом, формування оптимальної структури майна підприємства.

Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають врахування суб'єктивних суджень експертів про відповідність кожної альтернативної стратегії параметрам стратегічного вибору, про оптимальний варіант відбору та про майбутній стан підприємства в разі реалізації обраної стратегії.

Ієрархія цілей – це конкретизація цілей більш високого рівня в цілях нижчого рівня та доведення їх до кожного виконавця, тобто ранжування, декомпозиція цілей.

Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість стратегій, що разом становлять стратегію підприємства.

Загальні конкурентні стратегії у галузі (за М. Портером) – стратегії, що мають універсальне застосування на будь-якому підприємстві.

Ключові фактори успіху в галузі (КФУ) – такі переваги і можливості підприємства, уміле використання яких забезпечить йому високу конкурентоздатність і прибутковість у стратегічному періоді.

Конкуренція – це співіснування і боротьба товаровиробників та інших суб'єктів ринкового середовища за досягнення максимальних прибутків та інших цілей шляхом задоволення різноманітних потреб споживачів з повним використанням при цьому власних

сильних сторін і можливостей зовнішнього середовища, усуненням слабких власних сторін і загроз ззовні.

Конкурентний аналіз означає визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства у галузі.

Конкурентна перевага – перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому за середній по галузі завдяки кращій компетенції і можливостям у певній сфері чи напрямку діяльності.

Конкурентна поведінка – операційна поступова поведінка, спрямована на отримання прибутку в умовах, коли існуючі ринки дозволяють забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку.

Конкурентна стратегія – спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії.

Конкурентна стратегія лідерства за витратами найбільш прийнятна тоді, коли на ринку багато споживачів, які досить активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва і обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.

Конкурентоспроможність продукції – це її переваги на ринку, що забезпечуються привабливими для споживача властивостями, порівняно низькою ціною та експлуатаційними витратами, оптимальним поєднанням параметрів ціна–якість, відповідністю умовам даного ринку, часові продаж і перевагам споживача, а також перевагами її основних характеристик над аналогічними у конкурентів. Конкурентоспроможність продукції визначається шляхом порівняння техніко-економічних параметрів виробу з відповідними параметрами товару-зразка.

Конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, що відображає рівень

переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу.

Конкурентосійкість підприємства – це стабільність становища на ринку в часі одного виробника щодо іншого, або – це потенційні можливості підприємства з випуску конкурентоспроможної продукції.

Корпоративна або загальна стратегія підприємства визначає загальний *напрямок* його діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання:

- а) сформулювати (вибрати) власне головний напрямок діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ);
- б) визначити (встановити) конкретну роль кожної СОБ і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;
- в) визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СОБ та іншими підрозділами.

Крива досвіду демонструє залежність між обсягами виробництва та витратами на нього і показує, що витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється.

Маркетингова стратегія (одна із функціональних) визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Іншими словами, це способи просування товару на відповідні ринки, товарна і цінова політика, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організація рекламних кампаній тощо.

Макросередовище складається з елементів-чинників *непрямої* дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, зате створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності.

Мікросередовище – це середовище *безпосереднього* впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які контактують з підприємством якогось напряму.

Місія – найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві.

Мета – група найважливіших цілей, які найбільш адекватно відображають бажаний кінцевий стан підприємства, на досягнення якого спрямовані всі інші цілі.

Метод «мозкової атаки» означає колективну творчу генерацію ідей. За формою названий метод нагадує вільну дискусію експертів, які є фахівцями у різних сферах стратегічної діяльності: економістів, правників, маркетологів, менеджерів, інженерів, технологів, спеціалістів з комерційної діяльності, управління персоналом тощо.

Метод Дельфі полягає в анкетному опитуванні експертів про ставлення до всіх параметрів вибору та до альтернативних стратегій.

Модель «продукт-ринок» є матрицею, за допомогою якої можна визначити ступінь ризику чи, відповідно, ймовірність успіху за певних поєднань дії двох факторів – ринку і продукту.

Організаційна структура управління (ОСУ) визначає підпорядкованість посад, завдань, повноважень і відповідальності персоналу підприємства.

Операційна стратегія – стратегія первинного підрозділу підприємства (цеху, бригади, ферми, ділянки), сформована з частин корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, що стосуються даного підрозділу.

Підприємницька поведінка – стратегічна, переривчаста поведінка, спрямована на отримання прибутку за умов, коли передбачають, що існуючі ринки перестають забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку.

Планування – це аналітична робота з визначення цілей, яких підприємство має досягти за певний проміжок часу, та способів їх досягнення.

Політика підприємства – означає вираження стратегії у відкритій декларації, описі, проголошенні основних напрямків його діяльності.

Портфельний аналіз – це стратегічний аналіз мультибізнесового підприємства, означає розробку портфельної стратегії, тобто формування складу і структури стратегічного портфеля багатобізнесового підприємства, метою якого є досягнення високих конкурентних переваг, а, значить, високої прибутковості в майбутньому шляхом використання наявних різних напрямків діяльності, створення ефекту синергізму та використання інших можливостей спільної діяльності СОБ підприємства, з урахуванням умов середовища.

Портфельна стратегія – це корпоративна стратегія багатобізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких підприємство працюватиме в майбутньому, їх ролі в реалізації корпоративної стратегії підприємства, ефективні способи зв'язку та розподілу ресурсів між ними.

Поточна діяльність спрямована на реалізацію тактичних і оперативних планів, їх програм, проєктів і бюджетів, що забезпечують раціональне використання наявних ресурсів для отримання цільового поточного прибутку.

Правила і процедури повністю (письмово) деталізують політику підприємства в певних сферах діяльності, для кожного функціонального підрозділу чи певної категорії працівників, в умовах повної визначеності наступних подій чи навіть в умовах незначного ризику. Наприклад, правила внутрішнього розпорядку.

Програми – це детально відпрацьовані основні напрямки реалізації стратегії підприємства. Наприклад: програма

впровадження нової технології, програма кадрового забезпечення стратегії, програма вдосконалення організації виробництва та ін.

Проекти – основні форми реалізації стратегії підприємства, тобто це проблемні завдання, замисли, що конкретизують стратегію підприємства з досить детальним обґрунтуванням необхідних параметрів, засобів, графіків виконання з визначенням конкретних виконавців та оформлення їх у вигляді організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів.

SWOT-аналіз – процес встановлення зв'язків між можливостями підприємства, загрозами для нього, його сильними сторонами (перевагами) і слабкими, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

Сегментація означає поділ ринку на певні групи покупців за схожими параметрами (доходи, вік, звички, переваги тощо), покупців, які потребують специфічних товарів і для яких потрібні такі ж специфічні маркетингові програми. Кожну з таких груп підприємство може вибрати підприємством як цільовий ринок.

Синергізм – це ефект від спільної діяльності, більший від суми ефектів складових частин, якщо б вони функціонували окремо. В діловій зарубіжній літературі його називають ефектом « $2+2=5$ », щоб підкреслити, що підприємство шукає таку комбінацію бізнесів, за якої ефект від інтеграційної суми (портфеля) більший за просту суму ефектів складових частин.

Стейкхолдери – фізичні і юридичні особи, зацікавлені у розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень щодо їх досягнення з метою найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і

можливостей та усунення слабких сторін і захисту від загроз зовнішнього середовища для майбутньої прибутковості.

Стратегічна діяльність спрямована на реалізацію відповідних стратегій, їх програм, проектів і бюджетів, що ведуть до таких стратегічних змін, які забезпечать конкурентні переваги і високу прибутковість в майбутньому.

Стратегічний контекст в діяльності підприємства означає виокремлення двох напрямків в його діяльності: а) поточної, операційної діяльності, спрямованої на поточну прибутковість; б) стратегічної діяльності, спрямованої на майбутню прибутковість. Остання і є стратегічним контекстом діяльності підприємства.

Стратегічне планування – процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки умов турбулентного зовнішнього середовища.

Стратегічний план підприємства – єдиний документ, до якого входять місія, цілі і вся система сформованих стратегій підприємства: корпоративна, конкурентні, функціональні, операційні та інші, а також програми, проекти і бюджети реалізації плану. Зміст стратегічного плану довільний і залежить від багатьох чинників: розміру підприємства, сфери його діяльності, середовища тощо.

Стратегічні зміни – це зміни, пов'язані з освоєнням підприємством нової галузі, нового ринку, нового товару або нової технології відповідно до стратегічного плану.

Стратегічні ресурси – це засоби, що становлять продуктивні сили і виробничі відносини на підприємстві (трудовий потенціал, предмети праці, засоби праці, природні ресурси, земля, рівень НТП, відносини власності, розподілу і споживання тощо), засоби, які лімітують параметри стратегічного плану, зокрема його цілі.

Стратегічна група конкурентів – група підприємств галузі, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих же конкурентних переваг, використовуючи схожі методи.

Стратегія зростання (розвитку) обирається базовою корпоративною стратегією в тому разі, коли підприємство чи його стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для розширення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж і отримуваних прибутків і проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду. Це одна з базових корпоративних стратегій.

Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають в стадії насичення і спаду ЖЦТ і полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації. Це одна з базових корпоративних стратегій.

Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ в межах кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення.

Стратегічний аналіз означає перетворення бази даних, отриманих в результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також місії і цілей в стратегічний план підприємства. Стратегічний аналіз – це по суті формування стратегічного плану підприємства.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це підрозділ підприємства, який володіє значним статусом самостійності: самостійно планує свою діяльність, розробляє власну конкурентну

стратегію, має визначений сегмент ринку (стратегічну зону або зони господарювання) і відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства у ньому, має своїх конкурентів, свого керівника, який персонально відповідає за результати діяльності, тобто СОБ має власні можливості для майбутнього зростання виробництва і рентабельності, потребує окремого стратегічного підходу.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це певний сегмент середовища, у якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати і який саме тому є об'єктом аналізу на предмет виявлення загроз і можливостей для подальшого його функціонування.

Стратегія диференціації товару є конкурентною стратегією, спрямованою на розширення асортименту товару (послуг), створення нових товарів з метою задоволення потреб всіх основних груп покупців шляхом вдосконалення технології виробництва.

Стратегія диференціації ринку – це конкурентна стратегія, спрямована на формування нових потреб споживачів у нових товарах підприємства шляхом цілеспрямованих маркетингових заходів, особливо рекламних зі створення певного іміджу товару.

Стратегія лідерства за витратами є найбільш прийнятною тоді, коли на ринку багато споживачів, які досить активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва та обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах. Це одна з конкурентних стратегій.

Стратегія широкої диференціації є способом завоювання конкурентних переваг шляхом розширення споживчих якостей товару понад ті, якими володіє конкурент. Застосування стратегії диференціації стає *можливе* у зв'язку з диференціюванням, урізноманітненням запитів споживачів, які уже не обмежуються стандартним, хоч і дешевим товаром (послугою). Це одна з можливих конкурентних стратегій.

Стратегія оптимальних витрат – це конкурентна стратегія, що об'єднує позитивні якості конкурентних стратегій лідерства за втратами та широкої диференціації і орієнтована на надання покупцям за їхні гроші якомога більше цінностей. Йдеться про одночасну орієнтацію як на низькі витрати (дешеву продукцію), так і на кращі характеристики та привабливість товару.

Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія) означає глибоку спеціалізацію підприємства, його окремих СОБ; зосередження їх зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах. Іншими словами, йдеться про знаходження на ринку тієї ніші, в якій підприємство хоче і може забезпечити собі конкурентні переваги. Це одна з конкурентних стратегій.

Стратегія попередження – конкурентна стратегія, що найбільш часто використовується у галузях, що знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу і полягає у створення потенціалу випередження, який не завжди зможуть нейтралізувати конкуренти.

Стратегія персоналу – функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розставлення і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій.

Стратегія НДНКР передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей щодо нового продукту (послуги), або щодо модернізації існуючого продукту.

Стратегії малих підприємств спрямовані на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо гнучкості.

Сценарій – це опис картини майбутнього у вигляді взаємопов'язаних подій, правдоподібних передбачень і дій, які з певною ймовірністю показують прогнозований стан підприємства.

Тактика – похідна стратегії, конкретні середньо- і короткострокові плани щодо раціонального використання ресурсів в рамках стратегії, спрямовані на її реалізацію.

Функціональні стратегії – це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектора, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення цілей на цих напрямках, а також керованість процесом реалізації корпоративної та конкурентної стратегій, які розробляються і коригуються з їх урахуванням.

Фінансова функціональна стратегія означає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СОБ і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів.

Фінансовий план або бюджет – це фінансовий документ, в якому визначено витрати в майбутніх періодах і джерела їх покриття.

Цілі підприємства – це конкретні рубежі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах, його бажаний стан.

Список використаної літератури

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: «Питер», 1999.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 1998.
5. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища школа, 1995.
6. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегия, планы, структуры. – М.: Дело, 1995.
7. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: «Филинь», Рилант, 2001.
8. Градов А. П. Стратегия экономического управления предприятием: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГТУ, 1993.
9. Деловое планирование: методы, организация, современная практика // Под ред. В. М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 1997.
10. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий. – Харьков: Основа, 1995.
11. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1992.
12. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво: Пер. з англ. – К.: Україна, 1994.
13. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. – М.: Финпресс, 1998.
14. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1997.
15. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.
16. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982.
17. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Кінапрі ЛТД, 2000.
18. Козлова О. И. Оценка конкурентоспособности предприятия. – М.: АО «Арго», 1993.
19. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1991.
20. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: «Издательство ПРИОР», 2001.
21. Макконелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс. Принципы, проблемы и политика: Пер. с англ. – М.: Республика, 1992.

22. Маркетинг / Под ред. А. Н. Романова. – М.: ЮНИТИ, 1996.
23. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К., 2002.
24. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000.
25. Оуен А. Как осуществить стратегию: Хрестоматия. Управление изменением. – М.: МЦДО «ЛИНК», 1996.
26. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. – К.: Основи, 1997.
27. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства. – Т.: «ТАЙП». – 2003. – 215 с.
28. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: Збірник вправ. – Т.: «ТАЙП». – 2003. – 103 с.
29. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. – К., 1998.
30. Стратегическое планирование / Под ред. Е. А. Уткина. – М.: ТАНДЕМ, 1998.
31. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент, искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи, 1998.
32. Уткин Э. А. Управление фирмой. – М.: АКАЛИС, 1996.
33. Фишер Ст., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика. – М.: Дело, 1993.
34. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999.
35. Шибалкин О. Ю. Проблемы и методы построения сценариев социально-экономического развития. – М.: Наука, 1992.
36. Экономика и бизнес / Под ред. В. Д. Камаева. – М.: МВТУ, 1993.
37. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Ред. А. П. Градова. – СПб.: Спец. лит., 1995.
38. Юданов А. Конкуренция: теория и практика. – М.: АКАЛИС, 1996.

Зміст

<i>Тема 1. Стратегія підприємства: поняття «стратегія підприємства», необхідність її формування. Предмет вивчення, організація процесу розробки</i>	3
1. 1. Еволюція систем планування розвитку підприємства.....	4
1. 2. Поняття «стратегія підприємства», необхідність її формування. Предмет вивчення стратегії підприємства.....	8
1. 3. Ієрархія та етапи формування стратегії підприємства.....	12
1. 4. Організація розробки стратегії підприємства.....	17
Навчальний тренінг (тема 1).....	25
<i>Тема 2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства</i>	33
2. 1. Загальні поняття про середовище підприємства.....	34
2. 2. Діагностика і прогноз макросередовища.....	38
2. 3. Аналіз і прогнозування мікросередовища.....	44
2. 4. Оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища.....	65
Навчальний тренінг (тема 2).....	67
<i>Тема 3. Діагностика внутрішнього стану і комплексний аналіз середовища підприємства</i>	75
3. 1. Системний функціональний аналіз підприємства.....	76
3. 2. Джерела і способи діагностики. Декомпозиція функцій та цілей підприємства.....	85
3. 3. Оцінка середовища підприємства. SWOT-аналіз.....	92
Навчальний тренінг (тема 3).....	97
<i>Тема 4. Формування місії та цілей підприємства</i>	106
4. 1. Місія підприємства.....	107
4. 2. Цілі підприємства, їх класифікація та ранжування.....	111
Навчальний тренінг (тема 4).....	120
<i>Тема 5. Корпоративна (загальна) стратегія підприємства</i>	127
5. 1. Поняття про корпоративну стратегію підприємства.....	128
5. 2. Поняття про стратегічний аналіз і його методи.....	136
5. 3. Портфельна стратегія і портфельний аналіз.....	144
5. 4. Ефект синергізму і його використання в портфельному аналізі.....	155
Навчальний тренінг (тема 5).....	160
<i>Тема 6. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства</i>	169
6. 1. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи.....	170
6. 2. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) «зростання-частина ринку».....	172
6. 3. Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі» «привабливість-конкурентоспроможність».....	177
6. 4. Матриця АДЛ (фірми Артура Д. Літла).....	185

6. 5. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства.....	192
Навчальний тренінг (тема 6).....	197
<i>Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства.....</i>	<i>206</i>
7. 1. Поняття про диверсифікацію діяльності підприємства.....	207
7. 2. Умови і причини диверсифікації діяльності підприємства.....	211
7. 3. Варіанти і критерії диверсифікації.....	216
Навчальний тренінг (тема 7).....	221
<i>Тема 8. Конкурентні стратегії підприємства (стратегії бізнесу).....</i>	<i>227</i>
8. 1. Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види.....	228
8. 2. Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій....	235
8. 3. Оцінка конкурентоспроможності продукції і підприємства.....	249
8. 4. Формування конкурентної стратегії: етапи і складові процесу... Навчальний тренінг (тема 8).....	261 265
<i>Тема 9. Функціональні стратегії підприємства.....</i>	<i>277</i>
9. 1. Сутність та призначення функціональних стратегій.....	278
9. 2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки.....	282
Навчальний тренінг (тема 9).....	301
<i>Тема 10. Стратегічний вибір, декомпонування і виконання стратегії підприємства.....</i>	<i>308</i>
10. 1. Поняття про вибір стратегії підприємства і чинники вибору....	309
10. 2. Обмеження, критерії і методи стратегічного вибору.....	318
10. 3. Завершення формування і декомпонування стратегії.....	325
10. 4. Організація реалізації стратегії підприємства..... Навчальний тренінг (тема 10).....	333 345
<i>Додатки.....</i>	<i>356</i>
<i>Термінологічний словник.....</i>	<i>373</i>
<i>Список використаної літератури.....</i>	<i>386</i>

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Тема №1

1. Основні поняття

Планування. Фази еволюційного розвитку планування: поточне планування, екстраполяційне планування, стратегічне планування, стратегічне управління. Стратегія. Стратегія підприємства. Стратегічні зміни. Стратегічний контекст діяльності підприємства. Предмет дисципліни «Стратегія підприємства». Ієрархія стратегій. Мультибізнесові і однобізнесові підприємства. Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії. Функціональні стратегії. Операційні стратегії. Добір людей для стратегічного управління. Конкурентна поведінка. Підприємницька поведінка. Типи організаційної культури і здібностей керівництва: стабільний, реагуючий, очікуючий, ініціативний. Організаційні структури управління (ОСУ). Стратегічні ОСУ. Стратегічна інформація.

2. Контрольні запитання

1. Що слід розуміти під плануванням виробничої діяльності?
2. Які фази еволюційного розвитку системи планування Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
3. Що слід розуміти під стратегічним плануванням, коли і чому воно виникло в процесі еволюційного розвитку системи планування?
4. Що таке політика підприємства, його тактика, програми, правила і процедури?
5. Що таке стратегія підприємства, її основні визначення?
6. Чим викликана необхідність розробки стратегії?
7. Що таке стратегічний контекст підприємства?
8. В чому полягає предмет вивчення стратегії підприємства, необхідність, мета і завдання курсу?
9. Які основні рівні ієрархії стратегій в однобізнесових і мультибізнесових підприємствах Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
10. Які основні етапи формування стратегії підприємства Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
11. Що слід змінити в практиці добору персоналу і перевірки виконання при переході до стратегічного планування?
12. Яка різниця між конкурентною і підприємницькою поведінкою кадрів?

13. Що слід змінити в організаційній структурі управління підприємством при переході до стратегічного планування?
14. У чому суть інформаційно-аналітичного забезпечення розробки стратегії?

3. Тести

1.03. *Яке твердження найбільш точно визначає предмет дисципліни*

«Стратегія підприємства» :

- 5) способи формування довгострокових цілей;
- 6) оцінювання потенційних можливостей підприємства;
- 7) методологія формування і досягнення довгострокових цілей в умовах мінливого середовища;
- 8) вивчення сильних і слабких сторін підприємства?

1.04. *Стратегічне планування на відміну від стратегічного управління є процесом:*

- 5) організаційним;
- 6) психологічним;
- 7) довгостроковим;
- 8) аналітичним?

1.03. *Яка з перерахованих ознак відповідає етапу стратегічного планування:*

- 5) відхід від уяви, що майбутнє підприємства має бути кращим, ніж сьогодні;
- 6) планування від досягнутого рівня;
- 7) контроль за відхиленнями;
- 8) в основі планування – екстраполяційні прогнози?

1.04. *Що не входить у визначення «стратегія підприємства» :*

- 5) прийняття рішень в умовах неповноти інформації про майбутній стан середовища;
- 6) визначення місії і цілей підприємства;
- 7) врахування можливостей підприємства;
- 8) постійне отримання високих прибутків?

1.05. *Яка стратегія займає найвище місце в ієрархії стратегій:*

- 5) бізнесова;
- 6) конкурентна;
- 7) портфельна;

- 8) функціональна?
1. 06. *Яка стратегія в однобізнесових підприємствах об'єднується з корпоративною:*
- 5) конкурентна;
 - 6) ділова;
 - 7) бізнес-стратегія;
 - 8) чи всі відповіді правильні?
1. 07. *Що не визначається в корпоративній стратегії в мультибізнесових підприємствах:*
- 5) стратегічні напрямки розвитку кожного підрозділу;
 - 6) зміна структури підприємства;
 - 7) цінова політика;
 - 8) розподіл ресурсів між складовими підприємства?
1. 08. *На що спрямована конкурентна стратегія:*
- 5) на досягнення вибраного корпоративною стратегією напрямку;
 - 6) на завоювання сильних конкурентних позицій;
 - 7) на розвиток маркетингу;
 - 8) правильні відповіді 1 і 2?
1. 09. *Операційні стратегії – це:*
- 5) вузькі стратегії для основних структурних підрозділів;
 - 6) стратегії для кожного функціонального напрямку;
 - 7) обидві відповіді неправильні;
 - 8) чи правильна відповідь № 2?
1. 10. *На якому етапі формування і реалізації стратегії підприємства можливий зворотний зв'язок:*
- 5) в процесі реалізації стратегії;
 - 6) після стратегічного аналізу;
 - 7) після розробки тактичних і операційних планів;
 - 8) чи всі відповіді правильні?
1. 11. *На якому етапі формування стратегії здійснюється стратегічний аналіз підприємства:*
- 5) на першому;
 - 6) на другому;
 - 7) на третьому;
 - 8) на четвертому?
1. 12. *Розробка і якість стратегічного плану насамперед залежать:*
- 5) від рівня організації його розробки;
 - 6) від рівня підготовки вищого керівництва;
 - 7) від рівня стратегічного мислення кадрів;
 - 8) чи всі судження правильні?
1. 13. *Яка поведінка керівників дає в реальному житті найвищий ефект?*

- 5) конкурентна;
- 6) підприємницька;
- 7) гармонійне поєднання обох з пріоритетом конкурентної;
- 8) гармонійне поєднання обох з пріоритетом підприємницької?

1. 14. *Стратегічна поведінка керівництва – це переважно:*

- 5) конкурентна поведінка;
- 6) підприємницька поведінка;
- 7) поступова поведінка;
- 8) чи всі відповіді неправильні?

1. 15. *Стратегія підприємства – це:*

- 1) план поведінки на майбутнє в непевному середовищі;
- 2) місія, цілі і способи їх досягнення в ринкових умовах;
- 3) діяльність спрямована на майбутню прибутковість;
- 4) чи всі відповіді вірні?

1. 16. *Необхідність розробки стратегії підприємствами викликано:*

- 1) насиченням світового ринку;
- 2) неповнотою інформації про майбутній стан середовища;
- 3) нестабільністю ринкового середовища;
- 4) чи всі відповіді вірні?

1. 17. *Стратегічний контекст в діяльності підприємства означає:*

- 1) діяльність, спрямована на майбутню прибутковість;
- 2) розробку стратегії підприємства;
- 3) діяльність в турбулентному середовищі;
- 4) постійне спостереження за змінами середовища підприємства.

1. 18. *Стратегічні ОСУ характеризуються:*

- 1) ієрархічністю, чітким розподілом праці;
- 2) децентралізованістю, непостійністю, гнучкістю;
- 3) централізованим механізмом контролю;
- 4) чи всі відповіді вірні?

4. Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати одним – двома словами на кожне)

- 1. В якій стратегії йдеться про рекламу?
- 2. Після якого етапу можна повернутись до перегляду цілей?
- 3. Чи правда, що в корпоративній стратегії мультибізнесового підприємства визначається цінова політика?
- 4. Чи правда, що корпоративна стратегія підпорядковується загальній стратегії підприємства?

5. Як доводяться до виконавців правила і процедури?
6. В якій стратегії визначається розподіл ресурсів по підрозділах?
7. Коли термін «стратегія» вперше запозичив у військових і використав в економіці Чендлер-молодший?
8. В яких підприємствах портфельна стратегія займає найвищий рівень в ієрархії стратегій підприємства?
9. Чи вірне судження, що бізнесова стратегія підпорядковується корпоративній стратегії підприємства?
10. Чи правда, що політика підприємства є складовою її тактики?
11. Чи є складовою стратегічного плану стратегічне управління?
12. В яких умовах щодо наступних подій можна визначити і рекомендувати певні правила поведінки?
13. Чи правда, що функціональна стратегія ставить за мету завоювання сильних довгострокових конкурентних переваг підприємством?
14. Хто під стратегією розумів один з декількох наборів правил прийняття рішень в умовах неповноти інформації?
15. Чи можна вважати найбільш прийнятним визначенням стратегії підприємства як системи довгострокових цілей та шляхів і правил прийняття рішень в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток з метою ефективного використання ресурсів?
16. Фаза якого планування почалася із настанням високих темпів розвитку і передбачуваності ринків, коли підприємство стає відкритою системою?
17. Чи правда, що операційні стратегії – це стратегії основних підрозділів підприємства?
18. До якої стратегії входить стратегія маркетингу?
19. Яким є стратегічне планування щодо часу і термінів?
20. Як розкривають поняття стратегії підприємства чисельні найбільш загальні визначення стратегії в сучасній економічній літературі?
21. На якому етапі формулювання стратегії здійснюється стратегічний аналіз підприємства?
22. Як ще називають конкурентну поведінку керівника?
23. Чи можуть бути гнучкими класичні організаційні системи управління?
24. Як називається поведінка на ринку, при якій товари і ринки розвиваються у процесі поступового внесення у них змін?
25. Який ще метод отримання інформації, крім опитування і спостереження, існує?
26. Від чого насамперед залежить підготовка стратегічного плану?
27. Якщо керівник має схильність до ведення переважно операційних справ і не любить різких змін, як називається така поведінка?

28. Що ще, крім засобів виробництва і кадрів, є в сучасній економіці цінним ресурсом?
29. До якої організаційної структури управління належить лінійно-функціональне управління?
30. Як ще називають підприємницьку поведінку керівників?
31. За якою ознакою інформацію поділяють на поточну і стратегічну?
32. Які ще різновиди поведінки керівників підприємства, крім конкурентної, Ви знаєте?
33. Як називається поведінка, коли керівники намагаються отримати максимальний прибуток вже в поточному періоді?
34. За якими іншими ознаками, крім достовірності, насиченості, обсягу, актуальності, цінності, оцінюють інформацію?
35. Якій поведінці керівників на підприємстві слід віддавати перевагу?
36. За якою ознакою інформація класифікується на первинну і вторинну?
37. Фаза якого планування починається з насиченням ринку і домінуванням концепції підприємства як відкритої системи?
38. Який контекст діяльності повинні враховувати керівники підприємства, щоб не збанкрутувати у турбулентному середовищі?
39. Чим для дисципліни «Стратегія підприємства» є методологія розробки стратегії, вивчення способів формування місії, цілей та шляхів їх досягнення в умовах неповноти інформації про середовище?
40. Як називається поведінка керівника, коли він почувається впевнено за різких змін середовища, вміє передбачати перспективу?

5. Вправи

1. Зобразіть схематично процес розробки і реалізації стратегії підприємства.
2. Зобразіть схематично ієрархію стратегій в одно- і багатобізнесовому підприємствах.
3. Перелічіть усі компоненти повного визначення стратегії підприємства та дайте їм коротку характеристику.

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Поняття про тактику підприємства, програми, правила і процедури.
2. Значення слова «стратегія».
3. Основні визначення стратегії підприємства в економічній літературі.
4. Схема формування стратегічного плану за І. Ансоффом (ознайомитись).
5. Функції і завдання вищого керівництва на підприємстві щодо організації розробки стратегії.

6. Що повинно зробити вище керівництво на підприємстві при переході колективу до переважно підприємницької поведінки?
7. Поняття і оцінка рівня ділових здібностей та організаційної культури персоналу на підприємстві.

7. Теми рефератів

1. Необхідність розробки стратегії підприємства на певному етапі еволюційного розвитку системи планування та її суть.
2. Стратегічний контекст підприємства.
3. Види стратегій та їх декомпонування.
4. Процес і етапи формування стратегічного плану на підприємстві.
5. Організація розробки стратегії на підприємстві.

8. Рекомендована література

7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – С. 1 – 68, 121 – 178, 291 – 296, 301 – 312, 315 – 330.
8. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: Филинь, Рилант. – 2001. – С. 49 – 63, 43, 47, 48.
9. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: ПРИОР, – 2001. – С. 32, 34 – 46, 68.
10. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К., 2002. – С. 12, 16, 296 – 330.
11. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – С. 4 – 12.
12. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: ТАЙП, 2003. – С. 3 – 19.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

тема № 2

1. Основні поняття

Середовище підприємства. Зовнішнє середовище. Макросередовище. Мікросередовище. Внутрішнє середовище. PEST-аналіз. Можливості зовнішнього середовища. Загрози зовнішнього середовища. Елементи макро- і мікросередовища. Фактори макро- і мікросередовища. Конкурентне середовище. Конкуренція. Конкуренти. Конкурентні сили в галузі. Інтенсивність конкуренції. Конкурентні переваги. Діапазон конкуренції. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером). Рушійні сили конкуренції. Карти стратегічних груп. Ключові фактори успіху (КФУ). Покупці. Сегментація ринку. Партнери. Стейкхолдери. Карта стейкхолдерів. Постачальники. Матриця можливостей. Матриця загроз.

2. Контрольні запитання

23. Які складові структури середовища підприємства Ви знаєте? Дайте їм загальну характеристику.
24. У чому полягає логіка вивчення середовища підприємства? Які форми і методи пошуку інформації про його стан Вам відомі?
25. У чому полягають особливості макросередовища підприємства і важливість його предметного вивчення, особливо в Україні?
26. Які основні елементи-фактори макросередовища Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
27. Якою може бути приблизна схема (методика) аналізу макросередовища? Покажіть на умовному прикладі.
28. Які елементи-фактори мікросередовища підприємства Ви знаєте? Дайте їм коротку характеристику.
29. Що таке конкуренція і конкурентне середовище? Розкрийте зміст цих понять.
30. Які Ви занете основні етапи і параметри аналізу галузі? Назвіть їх і охарактеризуйте.
31. В чому суть і складові конкурентного аналізу?
32. Охарактеризуйте конкурентні сили у галузі за І. Портером.
33. В чому зміст поняття інтенсивності конкуренції у галузі? Які чинники впливають на неї?
34. Які загальні стратегії у галузі (за Портером) Ви знаєте?

35. Що таке конкурентна перевага і діапазон конкуренції? Які альтернативні конкурентні стратегії можливі при їх взаємодії?
36. Чим відрізняються конкурентні переваги низького і високого порядку?
37. Що слід розуміти під рушійними силами галузі, які найбільше впливають на зміни конкурентних сил?
38. В чому необхідність і суть розробки карти стратегічних груп та вивчення ймовірної поведінки конкурентів у стратегічному періоді?
39. Що слід розуміти під ключовими факторами успіху і критеріями визначення привабливості чи непривабливості галузі?
40. Який вплив на підприємство мають покупці? Охарактеризуйте його.
41. Що слід розуміти під поняттям стейкхолдери? Дайте їм коротку характеристику.
42. Дайте характеристику, в чому полягає вплив на підприємство постачальників. Охарактеризуйте його.
43. Яка методика використовується для вивчення впливу мікросередовища на підприємство? Покажіть послідовність вивчення на умовному прикладі.
44. Як здійснюють оцінку можливостей впливу і загроз зовнішнього середовища (за однойменними матрицями)?

3. Тести

2. 01. *Зовнішнє середовище підприємства – це:*

- 5) все, що знаходиться за межами підприємства;
- 6) фактори, які прямо не впливають на підприємство, а створюють навколо певну атмосферу;
- 7) фактори, що безпосередньо діють на підприємство;
- 8) всі умови і фактори, що знаходяться за межами підприємства і прямо чи опосередковано діють на нього.

2. 02. *Макросередовище впливає на економіку підприємства:*

- 5) через створення певної атмосфери бізнесу;
- 6) через мікросередовище;
- 7) безпосередньо;
- 8) всіма трьома шляхами.

2. 03. *Мікросередовище впливає на економіку підприємства:*

- 5) створюючи певну атмосферу;
- 6) безпосередньо;
- 7) опосередковано;
- 8) через макросередовище.

2. 04. *Що виділяється як наслідок аналізу зовнішнього середовища:*
- 5) загрози;
 - 6) можливості;
 - 7) критичні для підприємства фактори;
 - 8) все назване.
2. 05. *Конкурентна позиція підприємства в галузі залежить:*
- 5) від сил конкуренції, що діють у галузі;
 - 6) від вибору типу конкурентної стратегії;
 - 7) від першого і другого;
 - 8) обидві відповіді неповні?
2. 06. *Кого і чого не відносять до сил конкуренції у галузі (за І. Портером):*
- 5) клієнтів і постачальників;
 - 6) конкурентів, які надійно закріпились у галузі;
 - 7) загроз з боку товарів-субститутів;
 - 8) загрози середовища?
2. 07. *Високу конкурентоспроможність підприємства, конкурентну перевагу в галузі забезпечують:*
- 5) стратегія високої якості;
 - 6) стратегія низьких витрат;
 - 7) стратегія зростання;
 - 8) чи правильні відповіді 1 і 2?
2. 08. *Конкурентна перевага означає:*
- 5) обов'язково значні розміри підприємства;
 - 6) тривалий період перебування на даному ринку;
 - 7) доходи, вищі за середньогалузеві, забезпечені високим потенціалом і компетенцією в галузі;
 - 8) чи правильні відповіді 1 і 2?
2. 09. *Що не відноситься до характеристики конкурентних переваг високого порядку:*
- 5) дешева робоча сила;
 - 6) унікальна технологія;
 - 7) стійка конкурентоспроможність;
 - 8) високий імідж підприємства?
2. 10. *Яку з названих загроз варто усувати насамперед:*
- 5) ймовірність якої висока, але наслідком може бути критичний стан;
 - 6) ймовірність якої низька, але вона може призвести до важкого стану;
 - 7) ймовірність якої середня і як наслідок, «легкі удари»;
 - 8) як наслідок – «легкі удари», і ймовірність реалізації низька?

2. 11. *Що не є особливістю зовнішнього середовища підприємства:*
- 1) багатоваріантність;
 - 2) взаємообумовленість факторів;
 - 3) висока ефективність;
 - 4) невизначеність?
2. 12. *Чому українським спеціалістам слід невідкладно вчитися прогнозувати зовнішнє середовище своїх підприємств:*
- 5) через відсутність такого досвіду;
 - 6) тому, що його вплив значний і від підприємства не залежить;
 - 7) тому, що більшість підприємств стали приватними;
 - 8) чи правильні відповіді 1 і 2?
2. 13. *Конкурентне середовище – це:*
- 1) конкуренти;
 - 2) змагання суб'єктів конкурентної боротьби за свої власні інтереси;
 - 3) чи обидві відповіді вірні;
 - 4) чи правильна відповідь 2?
2. 14. *Найбільш точно визначення, що таке конкурентний аналіз наступне:*
- 1) вивчення середовища підприємства;
 - 2) формування конкурентної стратегії;
 - 3) прогнозування конкуренції;
 - 4) визначення бізнесової позиції підприємства і конкурентних сил у галузі.
2. 15. *Загальні конкурентні стратегії – це стратегії:*
- 1) високої якості і низьких цін;
 - 2) низьких витрат і спеціалізації;
 - 3) стратегії, що мають універсальне застосування;
 - 4) всі визначення вірні.
2. 16. *Карту стратегічних груп підприємств складають тому, що:*
- 1) не всі підприємства у галузі є конкурентами;
 - 2) конкурентна боротьба ведеться насправді підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи;
 - 3) чи обидві відповіді правильні?
 - 4) чи правильна відповідь 2?
2. 17. *Що не входить до змісту поняття «оцінка впливу споживачів і попиту» :*
- 1) визначення ключових факторів успіху (КФУ);
 - 2) пошук невдоволених потреб;
 - 3) сегментація ринку і вивчення мотивації дій споживачів у кожному сегменті;
 - 4) чи все перелічене входить до змісту поняття «оцінка впливу споживачів і попиту» ?

2. 18. *Стейкхолдери – це:*

- 1) зовнішні партнери;
- 2) компаньйони;
- 3) постачальники;
- 4) чи всі відповіді вірні?

2. 19. *Найбільш важливий критерій оцінки роботи з постачальником – це:*

- 1) економічна ефективність їх діяльності;
- 2) їх купівельна спроможність;
- 3) невисока від них залежність;
- 4) чи всі відповіді вірні?

4. Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати одним – двома словами на кожне)

1. До якого середовища відносять імідж підприємства?
2. Яке середовище складається з елементів-факторів непрямої дії?
3. Який вплив на підприємство мають елементи-фактори мікросередовища?
4. Загрози, що призводять до критичного стану і руйнувань на підприємстві, при високій ймовірності реалізації, оцінюють як..
5. Якщо конкурентні сили відчутно не впливають на ситуацію в галузі, то вона, з точки зору високої прибутковості, є..
6. Які елементи середовища впливають на підприємство?
7. За якою ознакою групують підприємства при складанні карти стратегічних груп у галузі?
8. Як слід використовувати стейкхолдерів з високими можливостями впливу на дане підприємство і високою зацікавленістю ним?
9. Які ще групи елементів-факторів Ви знаєте, крім зовнішнього, внутрішнього і мікросередовища?
10. Що моделюють стосовно факторів макросередовища при їх аналізі на конкретному підприємстві?
11. Які конкурентні переваги має підприємство, що використовує дешеві засоби праці, сировину і робочу силу?
12. З вирахування чого бажано почати аналіз галузі?
13. За якими критеріями оцінюють загрози зовнішнього середовища?
14. Чию методика використовують для виявлення КФУ?
15. Яка ще вимога пред'являється до сегментації ринку, крім доступності вимірюваності?
16. На основі яких конкурентних переваг конкурують підприємства, що входять до однієї стратегічної групи?
17. Які ще конкурентні сили у галузі Ви знаєте, крім відомих конкурентів, покупців, продавців, товарів-субститутів?
18. До якого середовища відноситься конкурентне середовище?

19. Шляхом задоволення чого намагаються досягти високої прибутковості підприємства в конкурентній боротьбі?
20. Як називають зовнішніх партнерів, які зацікавлені у розвитку підприємства і здатні впливати на нього?
21. Діапазон конкуренції – це широта чого?
22. Чим є конкурентне середовище для діяльності підприємства? Його..
23. Виявленням чого є позитивним результатом аналізу макросередовища?
24. Як називають процес поділу ринку на групи покупців за схожими параметрами?
25. За якими ознаками можна охарактеризувати зовнішнє середовище підприємства крім, складності, взаємообумовленості, багатоваріантності, динамізму і мінливості?
26. Як оцінюють можливості зовнішнього середовища з точки зору ступеня впливу на підприємство і ймовірності..
27. Яке застосування мають загальні стратегії І. Портера?
28. До якого фактора макросередовища відносять розвиток інновацій?
29. До якого середовища відносять фактор «Розвиток НТП» ?
30. Який середній показник у галузі знижують конкуренти за інтенсивної конкуренції?
31. Яких ймовірних кроків слід чекати від агресивних конкурентів?
32. На що зважають при складанні карти стейкхолдерів, крім їх можливостей впливати на підприємство?
33. До якого середовища відносять рівень розвитку маркетингу?
34. Про який попит йдеться, якщо він стає критерієм привабливості галузі?
35. Що характеризує стадію розвитку галузі?
36. До якого середовища відносять стейкхолдерів?
37. Якою є інтенсивність конкуренції у галузі, якщо підприємство може отримувати прибуток вищий від середнього, інвестуючи лише у виробництво?
38. Яку спеціалізацію можна обирати, коли підприємство випускає вузький асортимент товару високої якості?
39. Яку інформацію про середовище збирають методом сканування?
40. На яку якість конкуренції впливає наступний фактор: велика кількість підприємств з приблизно однаковими обсягами продаж?
41. З якою метою, крім встановлення конкурентної позиції підприємства в галузі, проводиться конкурентний аналіз?
42. Про який стан підприємства створюється інформація шляхом прогнозування середовища?

5. Вправи

Вправа № 01. Побудуйте довільну, найбільш детальну і повну схематичну модель середовища діяльності підприємства, яку потрібно враховувати при розробці його стратегії.

Вправа № 02. Внаслідок сканування, і моніторингу мікросередовища сільськогосподарського підприємства «Воля», встановлено дію наступних факторів: 1. Стабілізується попит на цукрові буряки. 2. Підвищується ставка на кредит банку «Аваль», що обслуговує господарство. 3. Дорожчають енергоносії. 4. Зростає попит на картоплю і овочі. 5. Зростає конкуренція з фермерами на зерновому ринку. 6. Скорочується попит на м'ясо. 7. Дорожчають мінеральні добрива. 8. Знижуються ціни на тернопільські бурякокомбайни. 9. Здешевлюються кредити міжнародних фондів. 10. Вийдуть на пенсію 20% працюючих. 11. Маслозавод помітно знижує закупівельні ціни. 12. Рівень безробіття в селі знизиться до 23%. 13. Зростає чисельність худоби в домашніх господарствах населення.

Завдання: 1. Зобразіть методику аналізу мікросередовища. 1. 1. Згрупуйте названі фактори. 1. 2. Передбачте їх вплив на ПСП «Воля». 1. 3. Запропонуйте ПСП заходи для ліквідації загроз і використання можливостей мікросередовища. 1. 4. Ілюструйте роботу таблицею з наступними графами: а) групи факторів, б) назва факторів мікросередовища, в) можливий вплив факторів на ПСП г) загрози (+), можливості (-); д) заходи ПСП з ліквідації загроз і використання можливостей. 2. Крім цього, виокремте критичні для ПСП фактори, загрози і можливості.

Вправа № 03. Винзавод «Поділля» застосовує передову в галузі технологію, змонтував сучасне імпортне обладнання, випускає біля 20 одиниць асортименту продукції, вина заводу – престижні, отримали багато медалей на різних виставках, робітники – високооплачувані, продукція порівняно дорога. **Завдання:** 1. Визначте, якого типу загальну конкурентну стратегію застосовує підприємство і чому? 2. В чому вона полягає? 3. Освоєння ще яких загальноконкурентних стратегій Ви можете запропонувати підприємству на майбутнє? 4. Зобразіть модель основних загальних типів конкурентних стратегій з урахуванням діапазону конкуренції і конкурентних переваг.

Вправа № 04. Цукрозавод «Галичина» має наступних зовнішніх партнерів: а) бурякозасадочні господарства; б) фінансову групу в м. Київ, що володіє третиною акцій заводу; в) редактор місцевої газети – акціонер заводу; г) голова райдержадміністрації – нова людина в районі; д) голова райради – акціонер заводу, повністю залежний від голови райдержадміністрації; ж) достатньо активна незалежна профспілка АПК; з)

автопідприємство і хлібозавод володіють 10% акцій цукрозаводу кожний; к) голова міста і депутати від заводського мікрорайону постійно висловлюють претензії соціального змісту, оскільки на розв'язання цих проблем коштів у бюджеті міста обмаль; л) решта акціонерів – дрібні, з незначною чисельністю акцій кожен. Завдання: складіть карту стейкхолдерів цукрозаводу і запропонуйте тип відносин з кожною групою.

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Розвиток теоретичних уявлень про конкуренцію.
2. Загальні стратегії у галузі за М. Портером.
3. Характеристика матриці альтернативних конкурентних стратегій (табл. 2.2).
4. Критерії сегментації споживчих і промислових товарів на ринку.

7. Теми рефератів

1. Методика діагностики і прогнозування макросередовища.
2. Методика діагностики і прогнозування мікросередовища.
3. Методика аналізу галузі.
4. Оцінка і прогнозування загроз та можливостей зовнішнього середовища.
5. Прогнозування поведінки споживачів.
6. Оцінка стейкхолдерів.

8. Рекомендована література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: Питер, 1999. – С. 197 – 216.
2. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник. – М.: Филинь, Рилант, 2001. – С. 89 – 92.
3. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: ПРИОР, 2001. – С. 62 – 66.
4. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К., 2002. – С. 37 – 73, 216 – 257, 399 – 419.
5. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – С. 20 – 42.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: ТАЙП, 2003. – С. 20 – 41.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Тема 3

1. Основні поняття

Внутрішнє середовище. Діагностика внутрішнього середовища. Підприємство як система. Підсистема. Елемент підсистеми. Декомпозиція підсистеми. Декомпозиція елементів підсистеми. Сильні сторони підприємства. Слабкі сторони підприємства. Цільовий аналіз. Функціональний аналіз. Функціонально-цільовий аналіз. Проблемний аналіз. Системність показників. Методи і прийоми аналізу внутрішнього середовища. Специфічні методи функціонального аналізу. Стратегічна проблема. Стратегічні ресурси. Профіль середовища. Матриця Дж. Вільсона. SWOT-матриця. SWOT-аналіз.

2. Контрольні запитання

1. У чому суть поняття «внутрішнє середовище підприємства»? Чому необхідно його аналізувати як систему.
2. У чому суть декомпозиції системи внутрішнього середовища і її критеріїв.
3. Які аспекти внутрішнього середовища фірми Ви знаєте? Охарактеризуйте коротко їх.
4. Який існує порядок (методика) діагностики внутрішнього стану підприємства? Поясніть на умовному прикладі.
5. Які існують джерела і способи діагностики внутрішнього середовища підприємства. Охарактеризуйте їх.
6. В чому суть декомпозиції складних функцій і цілей і доки її слід проводити?
7. Які основні методи досліджень внутрішнього середовища Ви знаєте? Яка існує різниця між слабкими сторонами і стратегічними проблемами.
8. В чому полягає методика складання профілю середовища підприємства.
9. У чому полягає методика SWOT-аналізу середовища підприємства.
10. В чому суть методики побудови SWOT-матриці.

3. Тести

3. 01. *Що є метою діагностики внутрішнього середовища підприємства:*
- 1) можливості і загрози;
 - 2) рівень виробництва і збуту;
 - 3) рівень прибутковості;
 - 4) сильні і слабкі сторони?
3. 02. *Що з названого не є сильною стороною внутрішнього середовища:*
- 1) низька собівартість;
 - 2) відсутність довгострокових боргів;
 - 3) помпезне приміщення офісу;
 - 4) значне енергомістке виробництво?
3. 03. *Профіль середовища це:*
- 1) оцінка кожного фактора внутрішнього і зовнішнього середовища за певною шкалою;
 - 2) оцінка кожного фактора макро- і мікросередовища в балах;
 - 3) оцінка внутрішнього середовища за певною шкалою;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
3. 04. *За допомогою SWOT-матриці встановлюють:*
- 1) зв'язки між сильними сторонами підприємства і можливостями середовища;
 - 2) зв'язки між слабкими сторонами підприємства і загрозами середовища;
 - 3) зв'язки між сильними, слабкими сторонами, можливостями підприємства і загрозами середовища.
 - 4) зв'язки між можливостями і слабкими сторонами?
3. 05. *Діагностика внутрішнього середовища підприємства означає:*
- 1) взаємодію підсистем і елементів цього середовища;
 - 2) оцінку стану підсистем і елементів середовища;
 - 3) системний вплив підсистем і елементів на рівень і ефективність виробництва та конкурентоспроможність;
 - 4) чи всі відповіді характеризують поняття діагностики?
3. 06. *Чим викликана необхідність системної діагностики внутрішнього середовища:*
- 1) важливістю даного середовища;
 - 2) результатом взаємопов'язаної дії факторів якості якої інша, ніж коли б фактори діяли ізольовано;
 - 3) складністю внутрішнього середовища;
 - 4) чи всі відповіді невірні?
3. 07. *Результатом діагностики внутрішнього стану мають стати уявлення про:*

- 1) сильні і слабкі сторони;
 - 2) сильні сторони і загрози;
 - 3) можливості і слабкі сторони;
 - 4) чи можливості і загрози?
3. 08. *Як називають процес виділення в складі підприємства як системи підсистем (аспектів) і елементів (факторів):*
- 1) диверсифікацією;
 - 2) диференціацією;
 - 3) аналізом;
 - 4) декомпозицією?
3. 09. *Що не є джерелом вихідних даних про стан внутрішнього середовища:*
- 1) схеми інформаційних потоків;
 - 2) штатний розпис;
 - 3) накази директора;
 - 4) дані про партнерів і постачальників?
3. 10. *Якщо проаналізувати вплив всіх факторів внутрішнього середовища, то в результаті отримаємо:*
- 1) цілісну картину стану внутрішнього середовища;
 - 2) можливість зробити неправильні висновки;
 - 3) обидві відповіді правильні;
 - 4) чи обидві відповіді неправильні?
3. 11. *Проблемний аналіз внутрішнього середовища підприємства означає:*
- 1) мету розв'язання проблеми і заходи щодо її досягнення;
 - 2) цільовий аналіз;
 - 3) функціональний аналіз;
 - 4) чи функціонально-цільовий аналіз?
3. 12. *Функціонально-цільовий аналіз внутрішнього середовища – це:*
- 1) побудова «дерева цілей»;
 - 2) побудова «дерева робіт»;
 - 3) побудова «дерева проблем»;
 - 4) чи спосіб діагностики?
3. 13. *Складні цілі і функції декомпонуються доти, доки:*
- 1) не будуть реалізовані;
 - 2) не забезпечать реалізації стратегії;
 - 3) їх не можна буде виміряти і доручити конкретному виконавцю;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
3. 14. *Правило системності зміни або визначення показників цілей та функцій гласить:*
- 1) усім цілям повинні відповідати функції з їх реалізації;

- 2) показники цілей і функцій нижчого порядку слід змінювати так, щоб максимально сприяти реалізації цілей та функцій вищого порядку;
 - 3) функції і цілі повинні бути взаємообумовлені;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
3. 15. Чому мета, доведена виробничим цехам щодо обсягів валового виробництва, не сприятиме досягненню мети вищого порядку – отриманню максимальних прибутків:
- 1) тому, що вона розпорошується;
 - 2) тому, що стилі управління у різних цехах різні;
 - 3) тому, що дані показники не порівняльні;
 - 4) тому, що мета нижчого порядку затратна?
3. 16. Слабка сторона підприємства означає:
- 1) невідповідність внутрішнього середовища конкурентному середовищу;
 - 2) невідповідність між цілями і станом внутрішнього середовища;
 - 3) невідповідність конкурентного середовища цілям;
 - 4) невідповідність внутрішнього середовища можливостям підприємства?
3. 17. Яке співвідношення існує між поняттями «слабка сторона» і «стратегічна проблема» :
- 1) поняття «слабка сторона» включає поняття «стратегічна проблема» :
 - 2) це тотожні поняття;
 - 3) поняття «стратегічна проблема» включає поняття «слабка сторона»;
 - 4) чи це різні поняття?
3. 18. Стратегічні ресурси – це:
- 1) засоби виробництва підприємства, що забезпечують його стратегію;
 - 2) основні засоби підприємства, що забезпечують його стратегію;
 - 3) засоби виробництва та персонал, які лімітують реалізацію стратегічного плану і цілей підприємства;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
3. 19. За допомогою методу складання профілю середовища підприємства визначають:
- 1) потребу у стратегічних ресурсах;
 - 2) слабкі сторони і проблеми підприємства;
 - 3) силу, слабкість, можливості, загрози (проводять SWOT-аналіз);
 - 4) чи відносно значущість кожного окремого фактора?

3. 20. *SWOT-аналіз – це:*

- 1) виявлення вагомості кожного фактора середовища;
- 2) встановлення зв'язків між важливими можливостями, загрозами, сильними і слабкими сторонами;
- 3) порівняння можливостей і сильних сторін зі слабкими сторонами і загрозами;
- 4) чи всі формулювання в цілому дають правильну відповідь?

3. 21. *Причиною, що викликає необхідність SWOT-аналізу є:*

- 1) складність середовища;
- 2) непередбачуваність середовища у ринкових умовах;
- 3) існування середовища як системи;
- 4) чи всі відповіді правильні?

3. 22. *На кожному з квадрантів SWOT-матриці записують:*

- 1) перелік сильних і слабких сторін та можливостей і загроз;
- 2) їх парні комбінації;
- 3) можливі стратегії підприємства;
- 4) чи всі відповіді неправильні?

3. 23. *Заздалегідь відстежена загроза може:*

- 1) перерости у свою протилежність;
- 2) стати перевагою;
- 3) перерости у слабкість підприємства;
- 4) чи правильні відповіді 1 і 2?

4. Перелік запитань для бліцопитування

(відповісти одним – двома словами на кожне)

1. До якої підсистеми внутрішнього середовища відноситься чинник мотивації?
2. Що виявляють, діагностуючи внутрішній стан підприємства щодо факторів середовища?
3. Що визначає (значною мірою) внутрішнє середовище підприємства?
4. Як слід провести діагностику підприємства, щоб отримати найточніший діагноз внутрішнього середовища?
5. За якою ознакою групують наступні чинники внутрішнього середовища: потужність, вік обладнання, собівартість, прибутковість та ін.?
6. З чого, крім підсистем і факторів, складається внутрішнє середовище?
7. Під яким кутом зору характеризують внутрішнє середовище наступні його чинники: активи, доходи, джерела грошових поступлень та ін. ?
8. Що означає діагностика внутрішнього середовища: оцінку його стану чи розвитку?

9. До чого безпосередньо відносяться елементи внутрішнього середовища?
10. Яку роль відіграють сильні сторони внутрішнього середовища підприємства в конкурентній боротьбі, яка їх участь у розробці і реалізації стратегії?
11. Які сторони внутрішнього середовища підприємства характеризують наступні чинники: тип технології, фондівіддача, продуктивність праці тощо?
12. Які якості є результатом взаємодії всіх складових внутрішнього середовища як системи, порівняно із сумою якостей цих складових: підсистем і елементів?
13. Що складають експерти, характеризуючи середовище, коли оцінюють в балах ступінь значущості для підприємства кожного фактора середовища?
14. Чим для декомпозиції підсистеми є вимога відобразити інтегральний вплив її елементів?
15. Що дозволяє встановити аналіз можливостей, загроз, сильних і слабких сторін середовища?
16. До якої підсистеми внутрішнього середовища підприємства відносяться наступні фактори: координація, інформація, зв'язок?
17. Як називають процес виокремлення у складі внутрішнього середовища підприємства, як системи, підсистем і елементів?
18. До якої сторони внутрішнього середовища відносять умови праці, проживання і дозвілля?
19. Як називається стратегічний аналіз, коли встановлюють зв'язки між загрозами, можливостями, сильними і слабкими сторонами середовища?
20. Від чого насамперед залежить декомпозиція внутрішнього середовища підприємства як системи, крім типу системи і методики аналізу?
21. Як називають матрицю, за допомогою якої встановлюють зв'язки між основними характеристиками середовища?
22. До якої підсистеми внутрішнього середовища відносяться техніко-технологічний рівень і можливості для нововведень?
23. Що формує умови внутрішнього середовища?
24. Чим для декомпозиції елементів підсистеми є вимога відповідати властивостям, що характеризують підсистему?
25. До якої підсистеми внутрішнього середовища підприємства відноситься такий чинник, як організаційно-майновий стан?
26. У порівнянні з чим підприємства виявляють сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища?
27. До якої підсистеми внутрішнього середовища відноситься такий показник його прояву як власна частка ринку?

28. Чим для діагностики внутрішнього стану підприємства є дані про його статут, бухгалтерський облік, штатний розпис тощо?
29. Який аналіз проводять для пошуку шляхів розв'язання проблем внутрішнього середовища?
30. Як називають аналіз середовища підприємства, побудований на виявленні зв'язків між загрозами і можливостями, слабкими і сильними сторонами?
31. Скільком і яким основним вимогам повинні відповідати декомпоновані функції та цілі?
32. Як називають градацію значущості для підприємства сильних і слабких сторін, загроз і можливостей?
33. Як називають результат діагностики внутрішнього середовища, коли виявлено його невідповідність конкурентному середовищу?
34. Які ще способи системного аналізу Ви знаєте, крім функціонального, цільового і функціонально-цільового?
35. За допомогою якої матриці можна відібрати найважливіші чинники середовища, враховуючи рівень сучасного і потенційного їх впливу на підприємство?
36. Яким показникам повинні відповідати за правилом перевірки системності аналізу внутрішнього середовища показники оцінки функцій та цілей певного рівня?
37. Як називають системний аналіз внутрішнього стану підприємства з точки зору виконуваних робіт?
38. Які сильні і слабкі сторони, можливості і загрози відбирають для SWOT-аналізу після складання профілю середовища?
39. Як називають методи аналізу внутрішнього середовища з використанням кривої досвіду, моделі ЖЦТ тощо?
40. Як називають системний аналіз внутрішнього стану підприємства за допомогою «дерева цілей»?
41. Як називають засоби, що лімітують цілі і параметри стратегічного плану підприємства?
42. Який аналіз проводять для виявлення і оцінки проблем внутрішнього середовища?
43. Як називають декомпозицію функцій та цілей за основними і оборотними засобами, землею, трудовим потенціалом тощо?
44. Як називають результат діагностики внутрішнього середовища, коли виявлено невідповідність цілей дійсному стану підприємства?
45. Скільки квадрантів включає SWOT-матриця?

5. Вправи

Вправа № 3. 01

Встановлено наступні ознаки внутрішнього середовища пивзаводу «Корифей» : 1. Переведено котельню на опалення газом (опалювалася вугіллям). 2. Висока питома вага енергетичних затрат. 3. Ще не сформовано стабільного кадрового складу. 4. Обладнання застаріле. 5. Етикетки і пляшки примітивні. 6. Постачальники стабільні. 7. Низький обсяг прибутків. 8. Не вистачає коштів на впровадження досягнень науки. 9. Склад спеціалістів досвідчений. 10. Висока собівартість продукції. 11. Завод постійно штрафується за стічні води. 12. Асортимент продукції широкий. 13. Важкі умови праці. 14. Ціни на продукцію порівняно низькі. 15. Якість продукції контролюється добре. 16. Довгострокові боргові зобов'язання відсутні. 17. Сорок відсотків асортименту не поступається за якістю фірмі «Оболонь». 18. Низька фондовіддача. 19. Відсутня база і система підготовки кадрів масових професій. 20. Завод є співвласником санаторію і утримує власний дитсадок. 21. Відсутня система інформування про зовнішнє середовище. 22. Майже 60% асортименту поступається кращим вітчизняним зразкам. 23. Продуктивність праці стабільна, але не зростає. 24. Завод достатньо платоспроможний. 25. Маркетингові дослідження не ведуться. 26. Директор авторитету в районі не має. 27. Завезено імпорту лінію, що дозволить випускати 10% продукції за прогресивною технологією. 28. Приміщення заводоуправління в занедбаному стані. 29. Відгуки про пиво заводу «Корифей» схвальні. 30. Дитсадок і санаторій прибутку не приносять.

Завдання: 1. Класифікуйте названі ознаки внутрішнього середовища на сильні і слабкі сторони середовища під різним кутом зору (виробництво, фінанси, збут тощо). 2. Відповідь оформіть на таблиці.

Вправа № 3. 02

Зведена оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища цукрозаводу «Промінь» характеризується наступним чином: 1. Можливості: а) закріплення ринкових відносин новими прогресивними законами; б) зростання сукупного попиту; в) договір з Росією і Білоруссю про зниження митного збору на цукор. 2. Загрози: а) значний податковий тиск; б) звуження сировинної зони і врожайності цукросировини; в) завезення дешевого цукру з тростини. 3. Сильні сторони: а) нове прогресивне обладнання; б) висококваліфікований кадровий потенціал; в) висока якість продукції. 4. Слабкі сторони: а) відсутність інвестиційних можливостей; б) висока собівартість продукції; в) низький рівень маркетингу.

Завдання: 1. Сформуйте із наведених даних SWOT-матрицю і на кожному із чотирьох її полів розгляньте і запишіть окремо всі можливі парні комбінації. 2. Дайте їм оцінку. 3. Вкажіть ті, які слід врахувати при розробці стратегії. 4. В кожне поле помістіть стислий опис стратегії, яку слід проводити.

Вправа № 3. 03

За даними вправи № 3. 01: а) складіть профіль внутрішнього середовища пивзаводу «Корифей», б) уявіть, що Ви уособлюєте групу експертів і оцініть на власний розсуд ступінь важливості кожного чинника для галузі, ступінь і спрямованість впливу на підприємство.

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Освоїти структуру таблиці 3. 1, сформувати за нею навички діагностики і прогнозування внутрішнього середовища підприємства.
2. Засвоїти наведений приклад декомпозиції цілей і функцій при функціонально-цільовому аналізі.
3. Традиційні методи економічних досліджень на підприємстві.
4. Матриця Дж. Вільсона.

7. Теми рефератів

1. Діагностика і прогнозування сильних та слабких сторін внутрішнього середовища підприємства.
2. Стан і прогноз середовища підприємства в цілому та його вплив на формування стратегії підприємства.
3. Методика SWOT-аналізу середовища підприємства.

8. Рекомендована література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: Питер. – 1999. – С. 139 – 152.
2. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001. – С. 37 – 48.
3. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: «Издательство «ПРИОР». – 2001. – С. 91 – 113.
4. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. пос. – К.: 2002. – С. 73 – 210, 420 – 455.
5. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. С. 43 – 50.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: ТАЙП. – 2003. – С. 44 – 60.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

тема 4

1. Основні поняття

Місія підприємства. Цілі підприємства. Мета підприємства. Ієрархія цілей. Дерево цілей. Декомпозиція цілей. Коригування цілей.

2. Контрольні запитання

1. Який зміст поняття «місії підприємства»? У чому полягають значення, необхідність і принципи формування місії підприємства?
2. Що може включатися у зміст місії підприємства?
3. Які чинники впливають на формування місії підприємства?
4. Що таке цілі підприємства? Охарактеризуйте їх. Розкрийте їх функції та різницю між цілями і місією фірми.
5. Як класифікуються цілі підприємства?
6. Розкрийте зміст поняття «мета підприємства».
7. Які існують вимоги до формування цілей? Наведіть приклади їх формулювання.
8. Які етапи процесу формування цілей, їх змін і досягнення Ви знаєте?
9. У чому полягає суть поняття «ієрархія цілей і дерево цілей».
10. Які види зв'язків існують між цілями? Охарактеризуйте причини їх коригування, способи розв'язання протиріч між цілями.

3. Тести

4. 01. *Місія підприємства стосується насамперед:*
 - 1) зовнішнього середовища;
 - 2) внутрішнього середовища;
 - 3) конкурентів і постачальників;
 - 4) персоналу підприємства?
4. 02. *Яке з названих чисел не відображає місію підприємства:*
 - 1) «Людам – дешево взуття»;
 - 2) «Смакує по-домашньому»;
 - 3) «Найвищий прибуток – запорука успіху»;
 - 4) Висока якість – наш девіз» ?
4. 03. *У чому полягає найвище призначення місії підприємства:*
 - 1) бути базою для відносин з партнерами;
 - 2) служити базою для розробки взаємно погоджених цілей і всіх планів підприємства;
 - 3) служити чинником, об'єднуючим дії персоналу;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
4. 04. *Що найповніше характеризує цілі підприємства:*

- 1) майбутній бажаний стан підприємства;
 - 2) орієнтир поведінки всіх працівників;
 - 3) конкретний бажаний стан всіх сфер діяльності;
 - 4) чи всі характеристики комплексно?
4. 05. У чому полягає різниця між місією і цілями підприємства:
- 1) в конкретності строків виконання і спрямованості інформації на зовнішнє чи внутрішнє середовище;
 - 2) в конкретності визначень і вимірності за кількісними або якісними параметрами;
 - 3) чи обидві відповіді правильні;
 - 4) чи обидві відповіді неправильні?
4. 06. У яких сферах не визначаються цілі підприємства:
- 1) в сфері податків;
 - 2) в сфері доходів і позиції на ринку;
 - 3) в сфері менеджменту;
 - 4) в соціальній сфері?
4. 07. Яку з названих функцій не можуть виконувати цілі:
- 1) критерію для прийняття рішень;
 - 2) рекламування товару;
 - 3) контролю;
 - 4) координуючу і мотивуючу?
4. 08. Побудова ієрархії цілей означає:
- 1) формування «дерева цілей», ранжування;
 - 2) етап процесу формування цілей;
 - 3) конкретне вираження цілей вищого рівня в цілях нижчого;
 - 4) чи всі відповіді правильні.
4. 09. На якому рівні на «дереві цілей» знаходяться цілі функціональних підрозділів:
- 1) першому;
 - 2) другому;
 - 3) третьому;
 - 4) чи четвертому?
4. 10. Які види зв'язків існують між конфліктними цілями та іншими цілями підприємства:
- 1) горизонтальні;
 - 2) вертикальні;
 - 3) оперативні;
 - 4) тактичні?
4. 11. Чим викликана необхідність розробки місії підприємства:
- 1) потребою формування іміджу;
 - 2) потребою об'єднання і координації дій персоналу;
 - 3) наявністю виробничо-комерційної таємниці;
 - 4) чи всі відповіді сукупно найбільш повно відображають необхідність розробки місії?

4. 12. Чому не може служити місією підприємства його висока прибутковість?
- 1) тому що прибуток – це функція попиту;
 - 2) основне джерело прибутку знаходиться у зовнішньому середовищі;
 - 3) прибуток споживача не цікавить;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
4. 13. Чи може місія включати основні цілі підприємства?
- 1) так;
 - 2) ні;
 - 3) так, але сформульовані з якісними характеристиками;
 - 4) так, але лише найважливіші.
4. 14. Цілі підприємства, порівняно з його місією, повинні:
- 1) конкретно виражати бажані результати і строки;
 - 2) бути кількісно вимірюваними;
 - 3) бути спрямованими на покращення використання ресурсів;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
4. 15. Мета підприємства – це:
- 1) найважливіші цілі, у яких найбільш точно відображено бажаний стан підприємства;
 - 2) місія і цілі підприємства у їх єдності;
 - 3) кінцевий стан підприємства;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
4. 16. Початкові довгострокові цілі підприємства, як правило:
- 1) досягаються;
 - 2) не досягаються;
 - 3) досягаються за сприятливих умов;
 - 4) чи правильні відповіді – 1 і 3?
4. 17. Ієрархія цілей – це:
- 1) їх ранжування;
 - 2) конкретне відображення цілей вищого рівня в цілях нижчого;
 - 3) побудова «дерева цілей»;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
4. 18. Під коригуванням цілей підприємства розуміють:
- 1) їх частковий перегляд і уточнення;
 - 2) усунення протиріч між цілями;
 - 3) перегляд всіх цілей у зв'язку з раптовою зміною середовища підприємства;
 - 4) чи уточнення цілей у новій ситуації?

4. 19. *Способи розв'язання протиріч між цілями:*

- 1) злиття або домінування;
- 2) компроміс або реалізація їх у різний час і в різних сферах;
- 3) чи обидві відповіді правильні;
- 4) чи правильна відповідь 2?

4. 20. *Що не відноситься до горизонтальних зв'язків між цілями:*

- 1) декомпозиція цілей;
- 2) індиферентні цілі;
- 3) гармонійні або ідентичні цілі;
- 4) чи конфліктні цілі?

4. Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати одним – двома словами на кожне)

1. На якому рівні «дерева цілей» визначаються завдання для функціональних служб підприємства?
2. Який ще принцип формування місії Ви знаєте, крім переважно зовнішньої спрямованості?
3. Як ще називають ранжовані цілі?
4. Які насамперед орієнтири діяльності підприємства відображає місія: зовнішні чи внутрішні?
5. Який зв'язок існує між цілями підприємства і закладеною в них інформацією?
6. За якою ознакою цілі поділяються на цілі підприємства, структурних підрозділів і функціональних служб?
7. До яких цілей за горизонтальними зв'язками відносяться конкурентні цілі?
8. Чим для розробки місії є культура підприємства?
9. Як цілі підприємства пов'язані з узгодженням дій підрозділів?
10. Чи можна вважати місією підприємства отримання максимального прибутку в перспективі?
11. Який зв'язок існує між відносним масштабом вираження бажаних результатів, місією і цілями підприємства? В чому це виражається?
12. Що не має часових визначень: місія чи цілі?
13. Чи можна включати в зміст місії характеристику інновацій?
14. Чи можна сформулювати ціль підприємства наступним чином: «Збільшення долі ринку підприємства»?
15. Як називається спосіб розв'язання конфлікту цілей, коли одну із конфліктних цілей роблять основною, а іншу їй підпорядковують?
16. Чи правда, що довгострокові цілі повністю ніколи не виконуються?
17. Які порівняно з місією напрямки діяльності підприємства виражають цілі?
18. Чим для розробки місії є ціннісні орієнтації підприємства?

19. Чи потрібно включати у формулювання місії підприємства найбільш суттєві цифрові показники?
20. Сукупність чого (типового для підприємства) становить переважно культуру підприємства?
21. Чи правда, що цілі мають переважно конкретне вираження бажаних результатів?
22. Якими повинні бути цілі, щоб максимально влаштувати всіх?
23. У якій сфері діяльності, крім названих (позиція на ринку, клієнти, менеджмент, доходи, соціальна сфера), встановлюють цілі підприємства?
24. Для розв'язання протиріч між цілями їх розмежовують за сферами. За чим ще?
25. За якою ознакою цілі поділяються на виробничі, соціальні, економічні?
26. Що є найважливішим при визначенні місії: попит чи прибуток?
27. Під впливом кого чи чого принципи підприємства формулюються неконкретно?
28. До якого виду зв'язків між цілями відноситься ієрархія цілей?
29. Які цілі не призводять до демотивації колективу?
30. Що повинно задовольняти підприємство, щоб бути з прибутком?
31. Яка роль цілей нижчого рівня для досягнення цілей вищого рівня є?
32. Яку функцію, крім названих (контролю, критерію для прийняття рішень, мотивації, інструменту управління), виконують цілі?
33. На кого завжди зорієнтована місія підприємства?
34. Що ще, крім визначення кола клієнтів, слід визначити підприємству при формулювання місії?
35. Якими повинні бути цілі, щоб постійно відповідати змінам середовища?
36. До якого виду зв'язків між цілями відносяться конфліктні цілі?
37. У чому полягає залежність дій колективу від філософії підприємства?
38. До якого виду ціннісних орієнтацій відноситься відсутність конфліктів на підприємстві?
39. Чим для розробки місії є ресурси підприємства?
40. Коли цілі стають ситуаційними? Внаслідок чого?
41. Якщо кажуть, що місія – це база для розробки всіх планів на підприємстві, то що цим підкреслюють?
42. Скільки рівнів має «дерево цілей» підприємства?
43. Чи може проявлятися культура підприємства серед іншого і через фірмовий знак?
44. Який зв'язок існує між розробкою місії та інтересами колективу?
45. Як називають ділові відносини, на яких позначається совість підприємців?
46. Що є базою для об'єднаних дій персоналу в обраному напрямку?
47. Як майбутній стан підприємства відображається в його цілях?
48. Який зв'язок існує між місією підприємства і визначенням його цілей?

5. Вправи

Вправа № 4. 01

Класифікуйте на таблиці (приблизно) цілі вибраного Вами підприємства. Графи таблиці наступні: 1. Види класифікації цілей підприємства (за змістом, за спрямованістю, за вимірюваністю тощо). 2. Групи цілей (за змістом – економічні, організаційні та ін.; за спрямованістю – зовнішні, внутрішні та ін.). 3. Формулювання конкретної мети (приблизно 1-2 цілі вибраного Вами підприємства на базі кожної з груп).

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Класифікація цілей підприємства.
2. Приклади формулювання цілей підприємства.
3. Види зв'язків між цілями.
4. Способи розв'язання протиріч між цілями.

7. Теми рефератів

1. Роль місії у формуванні стратегії і діяльності підприємства.
2. Роль цін у формуванні стратегії і діяльності підприємства.

8. Рекомендована література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: Питер. – 1999. – С. 69 – 121.
2. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001. – С. 76 – 89.
3. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: «Издательство ПРИОР». – 2001. – С. 41 – 46.
4. Немцов В. Д., Довгань Л. С. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: 2002. С. 456 – 461.
5. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. С. 50 – 54.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – Тернопіль: «ТАЙП». – 2003. – С. 61 – 70.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Тема 5

1. Основні поняття

Корпоративна (загальна) стратегія підприємства. Базова стратегія. Стратегія зростання. Поглинання конкурента. Злиття підприємств. Створення спільних підприємств. Стратегія стабілізації. Стратегія виживання (скорочення). Стратегія розвороту. Стратегія відокремлення. Стратегія ліквідації. Стратегічні альтернативи. Інтенсифікація. Диверсифікація. Інтеграція. Організаційна, економічно-фінансова, маркетингова, соціальна санація. Стратегічний аналіз. Портфельний аналіз. Методи стратегічного аналізу. Метод розриву. Крива досвіду. Модель життєвого циклу товару. Модель «продукт-ринок». Географічний вектор зростання. Ефект синергізму. Типи синергізму. Гнучкість портфеля бізнесів. Стратегічна одиниця бізнесу. Стратегічна зона господарювання.

2. Контрольні запитання

6. У чому полягає суть корпоративної стратегії? Які її основні завдання?
7. Дайте загальну характеристику базових корпоративних стратегій.
8. Які стратегічні альтернативи відносяться до стратегії зростання? Охарактеризуйте їх.
4. Які стратегічні альтернативи, відносяться до стратегії стабілізації? Охарактеризуйте їх.
19. Які стратегічні альтернативи, відносяться до стратегії скорочення? Охарактеризуйте їх.
20. У чому полягає суть поняття «стратегічний аналіз»? Які існують інструменти його проведення?
21. У чому полягає суть методу розриву?
22. У чому полягає суть кривої досвіду?
23. У чому полягає суть і які можливості її використання у стратегічному аналізі? Що таке моделі життєвого циклу товару на ринку?
24. У чому полягає суть і призначення матриці «продукт-ринок»?
25. Що таке «портфельна стратегія»? Розкрийте суть її чотирьох компонентів (за І. Ансоффом).
26. Що таке «портфельний аналіз»? Розкрийте його мету і основні проблеми.
27. Що таке «стратегічна одиниця бізнесу» і «стратегічна зона господарювання»? Розкрийте їх зміст і практичну необхідність.

28. Для чого визначають затрати на входження в галузь, вихід з неї і синергетичні ефекти?
29. Які існують критерії для визначення потенційних можливостей підприємства і загальної послідовності прийняття рішень при стратегічному аналізі.
30. У чому полягає суть синергізму і яка його роль у портфельному аналізі?
31. Які основні типи синергізму Ви знаєте?
32. Що таке початковий і оперативний синергізм і яка їх роль у стратегічному аналізі?

3. Тести

5. 01. *Що є основним завданням корпоративної стратегії:*
 - 1) визначення розмірів і способів розподілу ресурсів між підрозділами;
 - 2) формування основного напрямку розвитку підприємства і його СОБ;
 - 3) встановлення конкретної ролі кожному підрозділу в реалізації даної стратегії;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
5. 02. *Як ще називають корпоративну стратегію:*
 - 1) загальною;
 - 2) діловою;
 - 3) бізнесовою;
 - 4) конкурентною (в мультибізнесових підприємствах)?
5. 03 *Що не є способом здійснення корпоративної стратегії зростання:*
 - 1) злиття;
 - 2) поглинання;
 - 3) фокусування;
 - 4) створення СП?
5. 04 *Корпоративна стратегія стабілізації застосовується у разі:*
 - 1) перебування товару на стадії зростання;
 - 2) перебування товару на стадії насичення і домінування на ринку;
 - 3) нерегулярних закупівель при виході товару на ринок;
 - 4) всі відповіді неточні.
5. 05 *Що не відноситься до стратегії скорочення:*
 - 1) поглинання;
 - 2) розворот;
 - 3) ліквідація;
 - 4) відокремлення?
5. 06 *Стратегія розвороту застосовується:*
 - 1) коли відмовляються від підрозділів, які працюють неефективно;

- 2) коли підприємство досягло критичної точки;
 - 3) коли підприємство ще не досягло критичної точки хоча працює неефективно;
 - 4) коли підприємство досягло найвищої точки у розвитку.
- 5.07 *Стратегічний аналіз це:*
- 1) формування стратегічного плану;
 - 2) аналіз середовища підприємства;
 - 3) створення бази даних про середовище підприємства;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
- 5.08. *Портфельну стратегію розробляють:*
- 1) у мультибізнесовому підприємстві;
 - 2) в однобізнесовому підприємстві;
 - 3) для кожної стратегічної сфери бізнесу;
 - 4) для кожного підрозділу.
- 5.09. *Мета портфельного аналізу:*
- 1) досягти синергізму;
 - 2) досягти конкурентних переваг;
 - 3) чи правильні обидві відповіді?
 - 4) чи правильна відповідь 2?
- 5.10 *Стратегія розвороту застосовується у випадках:*
- 1) коли підприємство чи СОБ досягли критичної точки;
 - 2) коли відмовляються від найменш ефективної частки бізнесу;
 - 3) коли підприємство чи СОБ працюють неефективно, але ще не все втрачено;
 - 4) чи коли підприємство – банкрут?
- 5.11. *Стратегічні альтернативи – це:*
- 1) можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ за базовими корпоративними стратегіями;
 - 2) основні напрямки розвитку підприємства;
 - 3) корпоративна, конкурентна, функціональна і операційна стратегії підприємства;
 - 4) чи всі відповіді неправильні?
- 5.12. *Стратегічна альтернатива «економія витрат» відноситься переважно до базової корпоративної стратегії:*
- 1) обмеженого зростання;
 - 2) стабілізації;
 - 3) скорочення;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 2?
- 5.13. *Стратегічна альтернатива «ліквідація бізнесу» означає:*
- 1) повне скорочення бізнесу;
 - 2) певне скорочення бізнесу з метою відновлення у перспективі;
 - 3) банкрутство;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 3?

5. 14. *Метод розриву означає наступні дії:*
- 1) ранжування цілей і можливостей за строками;
 - 2) визначення розриву між цілями і можливостями;
 - 3) відбір заходів для заповнення розривів;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
5. 15. *Крива досвіду висвітлює кореляційну залежність:*
- 1) між цілями і можливостями підприємства;
 - 2) між обсягами виробництва і собівартістю продукції;
 - 3) між виробничими витратами і прибутковістю;
 - 4) між обсягами виробництва і цілями?
5. 16. *Відповідно до кривої досвіду основним завданням стратегії підприємства повинно стати:*
- 1) розширення власної долі ринку;
 - 2) зростання чисельності СОБ;
 - 3) зростання дешевого асортименту;
 - 4) чи всі відповіді неправильні?
5. 17. *Модель ЖЦТ демонструє залежність між:*
- 1) стадіями життєвого циклу і часом;
 - 2) фазами ЖЦТ та обсягами збуту, прибутку та іншими параметрами;
 - 3) обсягами збуту і прибутку за стадіями ЖЦТ;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
5. 18. *У фазі ЖЦТ «зрілість» варто застосовувати наступну стратегію:*
- 1) скорочення;
 - 2) зростання;
 - 3) обмеженого зростання;
 - 4) чи швидкого зростання?
5. 19. *Підприємство працюватиме стабільно і ефективно, якщо його товар перебуватиме у фазі:*
- 1) зрілості;
 - 2) насичення;
 - 3) зростання;
 - 4) чи в різних фазах одночасно?
5. 20. *Матриця «продукт-ринок» використовується:*
- 1) при розподілі інвестицій між СОБ;
 - 2) при виборі бізнесу залежно від ризику;
 - 3) при формуванні портфеля бізнесів;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
5. 21. *Портфельна стратегія передбачає:*
- 1) розподіл інвестицій і фінансів між СОБ;
 - 2) розподіл СЗГ між СОБ;
 - 3) форми і методи зв'язку між СОБ;
 - 4) чи всі відповіді правильні?

5. 22. *Що не входить до географічного вектора росту:*
- 1) визначення регіонів потенційного бізнесу;
 - 2) завоювання конкурентних переваг;
 - 3) розвиток ринку, просування товару;
 - 4) розвиток товару, вдосконалення технології?
5. 23. *Гнучкість портфеля досягається:*
- 1) наявністю у ньому ресурсів спільного використання різними СОБ;
 - 2) диверсифікацією;
 - 3) зростанням синергізму;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 2?
5. 24. *Стратегічна одиниця бізнесу підприємства – це:*
- 1) підрозділ підприємства;
 - 2) певний сегмент ринку, на якому діє підрозділ;
 - 3) підрозділ підприємства, який має власні можливості майбутнього розвитку;
 - 4) головні підрозділи підприємства?
5. 25. *Стратегічна зона господарювання – це:*
- 1) сегмент середовища, на якому підприємство здійснює або має намір здійснювати свою діяльність;
 - 2) стратегічний контекст підприємства;
 - 3) зона прийняття стратегічних рішень;
 - 4) сегмент ринку, де приймаються виключно стратегічні рішення?
5. 26. *Критерії оцінки привабливості потенційних СЗГ:*
- 1) можливі синергетичні ефекти;
 - 2) неперекривання затратами на входження у СЗГ очікуваних доходів від цієї СЗГ;
 - 3) відповідність СЗГ цілям підприємства;
 - 4) чи всі відповіді правильні?

4. Перелік запитань для бліщопитування

(відповідати одним – двома словами на кожне)

1. Який ефект проявляється при спільній діяльності у різних стратегічних областей бізнесу?
2. До якої стратегії відноситься стратегія розвороту?
3. Який рівень ризику зовсім нового товару на зовсім новому ринку за моделлю «продукт-ринок»?
4. Як називають підприємства, що діють на одному сегменті ринку?
5. Як називають загальну (корпоративну) стратегію на мультибізнесовому підприємстві?

6. Що збираються робити з існуючим станом на ринку підприємства, які вибрали стратегію стабілізації?
7. Чим для стратегічного аналізу є модель життєвого циклу товару?
8. Як називають стратегію, за якою розподіляють чисті інвестиції між стратегічними сферами бізнесу?
9. Який рівень в ієрархії стратегій займає корпоративна стратегія?
10. Що означає стратегічний аналіз?
11. Що передбачає розподіляти між підрозділами корпоративна стратегія?
12. Як називається компонент портфельної стратегії, коли визначають напрямки розвитку ринків і товарів, а також розміщення ринків по території тощо?
13. Який сегмент ринку, на якому діє підприємство, називають стратегічною зоною господарювання?
14. Яким ще способом реалізується стратегія зростання, крім створення СП і поглинання?
15. В якому стані знаходиться підприємство, до якого застосовують стратегію ліквідації?
16. Що передбачає стратегія зростання щодо нових ринків?
17. Чим для стратегічного аналізу є формальні моделі?
18. Яка крива показує залежність між обсягами виробництва та затратами і стала одним із методів стратегічного аналізу?
19. Як називається матриця, за якою можна визначити ступінь ризику чи ймовірність успіху за різних поєднань ринків і товарів при їх поділі на існуючі, нові, поєднані з існуючими і зовсім нові?
20. Що означає стратегія розвороту для робітників?
21. Який напрямок діяльності підприємства визначає корпоративна стратегія?
22. Кількістю чого визначається рівень спеціалізації підприємства у ринковій економіці?
23. Що робить підприємство з нерентабельним заводом, здійснюючи стратегію відокремлення?
24. Що визначають на першому етапі стратегічного аналізу, порівнюючи стратегічні цілі з можливостями підприємства?
25. Ефективний розподіл чого між стратегічними сферами бізнесу може створити ефект синергізму?
26. За допомогою чого ще, крім диверсифікації, підприємство може змінити границі свого портфеля?
27. Якщо досягнутий в минулому рівень підприємства вищий від стратегічних цілей, що визначаються в даний час, то чи йдеться про загальну стратегію?
28. Чи правда, що збереження стратегічних цілей на рівні минулих досягнень означає стратегію обмеженого зростання?
29. Скільки виділяється стадій життєвого циклу товарів?

30. На якій стадії життєвого циклу товарів найвищі прибутки?
31. Що відкладається на горизонтальній осі моделі ЖЦТ?
32. Яку слід застосовувати стратегію, коли товар перебуває на стадії зрілості?
33. Яку стратегію слід застосовувати, коли товар перебуває на стадії насичення і спаду?
34. Яку стратегію слід застосовувати коли товар перебуває на стадії виходу на ринок?
35. Що, крім припинення виробництва, можна запропонувати підприємству, товар якого знаходиться на стадії спаду?
36. Що треба шукати на ринку для товару, який знаходиться на стадії розробки?
37. Яке має бути виробництво, коли товар перебуває на стадії зростання?
38. Який прибуток від товару, який перебуває на стадії розробки?
39. Скільки може бути конкурентів у товару, який виходить на ринок?
40. Який збут товару, що знаходиться на стадії зрілості?
41. Любителі якого товару переважають при виході товару на ринок?
42. Яка категорія покупців купує товар, що перебуває на стадії спаду?
43. Із чим корелюється виробництво на кривій досвіду?
44. На скільки згідно кривої досвіду знижуються витрати щоразу, коли виробництво подвоюється?
45. На чому досягається економія, коли знижуються витрати при збільшенні обсягів виробництва?
46. Зважаючи на криву досвіду, яку частку ринку слід займати?
47. Яке середовище підприємства не враховується у кривій досвіду?
48. Яка ймовірність успіху існуючого товару на існуючому ринку згідно з моделлю «продукт-ринок» ?
49. Яка стратегічна альтернатива передбачає поглинання постачальників, посередників, продавців тощо?
50. Як називається стратегічна альтернатива, що передбачає постійне пристосовування до постійних змін зовнішнього середовища?

5. Вправи

Вправа № 5. 01

Завдання: 1. Яку стратегію слід застосувати на кожній із наступних стадій розвитку товару: а) зрілість; б) розвиток; в) насичення і спад; г) зародження і вихід на ринок? Який обсяг продаж, прибутку і капкладень на кожній із названих стадій (високий, середній, низький)? 2. Якщо обсяг виробництва зросте у стратегічному періоді на 250 %, то якого зниження

витрат слід очікувати? Який метод стратегічного аналізу використовується для даного розрахунку?

Вправа № 5. 02

Підприємство здійснює у стратегічних сферах бізнесу наступні стратегічні заходи: 1. В СОБ «А» – переглянуто розставлення персоналу, його склад скорочено на 20%, закрито один із неприбуткових цехів, передано муніципальній владі дитсадок, продано бізнесовим структурам лазню, комерціалізовано музичну школу. 2. В СОБ «Б» – впроваджено нову технологію, п'ять модифікацій товару, переглянуто ОСУ, освоєно дві нові ніші на ринку, збільшено на 20% витрати на нові розробки. 3. В СОБ «В» – до мінімуму зведено фінансування, замовлено зовнішній аудит на предмет ефективності виробничих витрат.

Завдання: 1. Які корпоративні стратегії і їх стратегічні альтернативи реалізує підприємство у своїх СОБ? 2. Які умови середовища ймовірно викликали необхідність у даних стратегіях?

Вправа № 5. 03

Підприємство вирішило у СОБ №1 не змінювати ринків, лише трохи модернізувати товар. В СОБ №2 товар перебуває у стадії зрілості.

Завдання: 1. Який ризик і яка ймовірність успіху в СОБ №1? За даними якої матриці це можна передбачити? 2. Як можна охарактеризувати обсяги виробництва, збуту, прибутку, чисельність споживачів і конкурентів та основні стратегічні зусилля в СОБ №2?

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Традиційні методи аналізу, що використовуються у стратегічному аналізі.
2. Модель «продукт-ринок».
3. Проблеми портфельного аналізу.
4. Послідовність прийняття рішень у портфельному аналізі.
5. Розрахунок синергетичних ефектів.

7. Теми рефератів

1. Система стратегій підприємства.
2. Система методів стратегічного аналізу підприємства.
3. Організація розробки корпоративної стратегії підприємства.
4. Формування портфеля бізнесів.
5. Використання синергетичних ефектів у портфельному аналізі.

8. Рекомендована література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: «Питер». – 1999. – С. 124 – 138, 167 – 171, 217 – 237.
2. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001. – С. 43 – 109.
3. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: «Издательство «ПРИОР». – 2001. – С. 68 – 81.
4. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: 2002. С. 258 – 328, 462 – 463.
5. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. С. 55 – 65.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: «ТАЙП». – 2003. – С. 71 – 94.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Тема 6

1. Основні поняття

Матриця. Матричні методи. Квадранти матриці. Матриця БКГ. Матриця Мак-Кінсі. Матриця АДЛ. Фази життєвого циклу галузі. Уточнені стратегії фірми АДЛ. Матриця Ансоффа. Модель Абеля. Матриця Купера.

2. Контрольні запитання

1. Що таке «матричні методи»? Охарактеризуйте основні етапи портфельного аналізу за ними.
2. Яка загальна будова матриці БКГ і кожного її квадранта?
3. Як використати матрицю БКГ для формулювання стратегії кожної СОБ?
4. Яка будова матриці Мак-Кінсі і яке її значення для портфельного аналізу?
5. Як послідовно будується матриця Мак-Кінсі?
6. Як використати матрицю Мак-Кінсі для формулювання портфельної стратегії?
7. У чому полягає значення матриці АДЛ і яка її будова?
8. Яка послідовність побудови матриці АДЛ?
9. Як використовується матриця АДЛ у портфельному аналізі?
10. Які переваги і недоліки мають матриці БКГ, Мак-Кінсі і АДЛ.
11. У чому полягає зміст і призначення матриці Ансоффа і як її використати для портфельного аналізу?
12. У чому полягає значення тривимірної моделі Абеля для вибору бізнесу?
13. У чому полягає зміст і призначення портфельної матриці Р. Купера?

3. Тести

6. 01. *Матриці здебільшого бувають:*

- 1) двовимірними;
- 2) чотиривимірними;
- 3) багатовимірними;
- 4) чи одновимірними?

6. 02. *Портфельна матриця БКГ визначає наступну кількість основних позицій бізнесу, позначених маркетинговими назвами:*

- 1) чотири;

- 2) шість;
 - 3) вісім;
 - 4) дев'ять.
6. 03. *За портфельною матрицею БКГ позиція бізнесу «корова» означає:*
- 1) вихід з ринку;
 - 2) отримання максимальних вигод;
 - 3) утримання або покращення становища;
 - 4) оптимізування?
6. 04. *За портфельною стратегією БКГ позиція бізнесу «знак запитання» означає:*
- 1) вихід з ринку;
 - 2) отримання максимальної вигоди;
 - 3) збільшення частки ринку, ризикування;
 - 4) оптимізування?
6. 05. *Яку позицію згідно з матрицею БКГ займає підприємство, бізнес якого висококонкурентний, але знаходиться на насиченому ринку:*
- 1) «зірка»;
 - 2) «знак запитання»;
 - 3) «корова»;
 - 4) «собака» ?
6. 06. *Яку стратегію слід застосувати до слабких, без майбутнього «корів», таких же «знаків запитання» і «собак» (згідно з матрицею БКГ):*
- 1) збільшення частки ринку;
 - 2) збереження частки ринку;
 - 3) «збирання врожаю»;
 - 4) чи ліквідації бізнесу?
6. 07. *Яку стратегію згідно з матрицею БКГ слід застосувати до «корів», доходи від яких дуже потрібні для інновацій і тих видів бізнесу, що розвиваються:*
- 1) збільшення частки ринку;
 - 2) збереження частки ринку;
 - 3) «збирання врожаю»;
 - 4) чи ліквідації бізнесу?
6. 08. *Яку стратегію згідно з матрицею БКГ застосовують до сильних «зірок» і «знаків запитання» :*
- 1) збільшення частки ринку;
 - 2) збереження частки ринку;
 - 3) «збирання врожаю»;
 - 4) чи ліквідації бізнесу?
6. 09. *На скільки квадрантів матриця «Мак-Кінсі» більша від матриці БКГ:*
- 1) на три;
 - 2) на чотири;
 - 3) на п'ять;

- 4) чи на сім?
6. 10. Яку стратегію слід прийняти підприємству з середнім і низьким конкурентним становищем, на непривабливому ринку (згідно з матрицею «Мак-Кінсі»):
- 1) обмежено інвестувати;
 - 2) інвестувати;
 - 3) використовувати досягнутий стан;
 - 4) чи реінвестувати, «збирати врожай» або відмовитись від бізнесу?
6. 11. Матриці переважно бувають:
- 1) двовимірними;
 - 2) чотиривимірними;
 - 3) багатовимірними;
 - 4) чи одновимірними?
6. 12. На осях двовимірних матриць переважно відкладають:
- 1) відносні частку ринку і конкурентоспроможність;
 - 2) динаміку ринку і потребу в фінансах;
 - 3) темпи зростання або привабливість ринку і його відносну частку;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
6. 13. Відносна частка ринку підприємства чи СОБ свідчить:
- 1) про їх фінансовий стан;
 - 2) про динаміку ринку;
 - 3) про їх конкурентоспроможність;
 - 4) чи про їх прибутковість?
6. 14. На осі «темпи зростання ринку» матриці БКГ розмежування між низькими і високими темпами зростання проходить на відмітці:
- 1) 5;
 - 2) 10;
 - 3) 15;
 - 4) чи 20?
6. 15. Можливі стратегії для «знаків запитань»:
- 1) ризикування;
 - 2) збільшення частки ринку і перетворення на «зірки»;
 - 3) для окремих «збирання врожаю» і деінвестування;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
6. 16. Можливі стратегії для «зірок»:
- 1) деінвестування;
 - 2) «збирання врожаю»;
 - 3) збільшення частки ринку і оптимізацію;
 - 4) чи збереження частки ринку?
6. 17. Можливі стратегії для «корів»:
- 1) «збирання врожаю» для слабких;
 - 2) збереження частки ринку;
 - 3) отримання максимальної вигоди;

- 4) чи всі відповіді правильні?
6. 18. *Можливі стратегії для «собак» :*
- 1) вихід з ринку;
 - 2) «збирання врожаю»;
 - 3) деінвестування;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
6. 19. *Що не є недоліком матриці БКГ:*
- 1) надто приблизна оцінка можливостей СОБ;
 - 2) низькі можливості балансування портфеля бізнесів з точки зору фінансування;
 - 3) труднощі у визначенні темпів розвитку ринку і його частки, що належить СОБ;
 - 4) чи надмірна спрощеність внаслідок чого ряд чинників залишається поза аналізом?
6. 20. *Скільки чинників привабливості галузі і конкурентної позиції СОБ (КФУ) може братися до уваги при використанні матриці Мак-Кінсі:*
- 1) два;
 - 2) чотири;
 - 3) дев'ять;
 - 4) чи безліч?
6. 21. *Які розрахунки експертів відкладають на осях матриці Мак-Кінсі:*
- 1) суму добутків ваги кожного чинника на його оцінку;
 - 2) оцінку експертами прояву чинників у перспективі;
 - 3) вагу кожного чинника для діяльності СОБ;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
6. 22. *Матриця АДЛ демонструє залежність:*
- 1) між привабливістю ринку і конкурентоспроможністю СОБ;
 - 2) між динамікою ринку і часткою на ньому СОБ;
 - 3) між темпами зростання ринку і конкурентоспроможністю СОБ;
 - 4) між конкурентною позицією СОБ і фазою життєвого циклу галузі?
6. 23. *Конкурентну позицію СОБ для матриці АДЛ можна визначити:*
- 1) за певною (приблизною) характеристикою конкурентних позицій СОБ;
 - 2) за формулою для аналогічної дії з матриці Мак-Кінсі;
 - 3) за методикою матриці Мак-Кінсі для аналогічної дії;
 - 4) чи всі відповіді підходять?
6. 24. *Особливою заслугою фірми АДЛ для вдосконалення матричних методів формування корпоративної стратегії є:*
- 1) виділення 24 так званих уточнених стратегій;
 - 2) розробка рекомендованих стратегій залежно від квадранту перебування СОБ на матриці АДЛ;

- 3) розробка формули розрахунку позиції СОБ на матриці АДЛ;
- 4) чи правильні відповіді 1 і 2?

4. Перелік запитань для бліцопитування (відповідати одним – двома словами на кожне)

1. Яку портфельну матрицю називають багатофакторною?
2. Як умовно називає БКГ стратегію, коли абсолютна і відносна долі ринку низькі і доводиться з нього йти?
3. На скільки полів матриця «Мак-Кінсі» більша від матриці БКГ?
4. Які моделі здебільшого використовують у портфельному аналізі?
5. За альтернативною стратегією збільшення частки ринку, на що за БКГ перетворюються «Знаки запитання»?
6. На якій портфельній матриці показано співвідношення різних можливостей з розширення ринку за різних рівнів конкурентоспроможності?
7. Який рівень означає відносну долю ринку на матриці?
8. Якщо на ринку, можливість розширення якого висока, підприємство приймає стратегію, позначену БКГ «знаком запитання», то яка конкурентоспроможність підприємства?
9. Як матриця БКГ позначає висококонкурентний бізнес на швидко зростаючих ринках?
10. Якою ще маркетинговою назвою позначають позицію бізнесу крім «Корови», «Зірки», «Собаки»?
11. Якщо можливість розширення ринку низька, а конкурентоспроможність підприємства висока, яку стратегію слід застосовувати (за умовним позначенням БКГ)?
12. Скільки вимірів здебільшого мають матриці корпоративного аналізу?
13. Що ще є суттєвою перевагою матриці Мак-Кінсі, крім гнучкості і широти застосування?
14. Яку стратегію можна застосувати за матрицею Мак-Кінсі, коли досить конкурентоспроможне підприємство перебуває на дуже привабливому ринку?
15. Яку стратегію застосовують до СОБ, що перебувають у позиції сильних «корів», тобто на ринках, які ще розвиваються?
16. Який критерій відбору стратегій, крім привабливості ринку, пропонує Купер?
17. Якими є фінансові потреби СОБ, що перебувають на ринках, які народжуються або розвиваються?
18. У чому полягає перевага матриці БКГ, що нерідко переростає у її недолік?

19. Якщо на одній осі двовимірної матриці дається оцінка розвитку ринку, то яка дається на другій?
20. Більше кого має продавати підприємство даного товару, щоб його бізнес можна було показати у лівій половині матриці БКГ?
21. Що у матриці АДЛ означають поняття: сильна, слабка, ведуча тощо?
22. Як називається альтернативна стратегія за матрицею Ансоффа, коли новий товар просувається на новий ринок?
23. Скільки уточнених стратегій виділено фірмою «Артур Д. Літл»?
24. Яку стратегію застосовують до збиткових і безнадійних «собак» та «знаків питання»?
25. На що при побудові матриці Мак-Кінсі перемножують експертну оцінку кожного чинника привабливості ринку, щоб отримати зважену оцінку?
26. Який показник на осі матриці БКГ розділяє швидкі і повільні темпи зростання ринку?
27. Що ще є параметром моделі Абеля крім технології і потреб ринку?
28. Скільки квадрантів у матриці АДЛ?
29. Скільки стратегічних альтернатив у матриці Ансоффа?
30. Як використовують показники зважених оцінок привабливості ринку або конкурентної позиції підприємства при побудові матриці Мак-Кінсі. На що їх відкладають?
31. На що перетворюється фактор «відносна частка ринку» матриці БКГ у матриці Мак-Кінсі?
32. Яку відносну частку ринку засвідчують позначення «знаки питання» і «собака» на матриці БКГ?
33. Яку стратегію застосовують для слабких «корів» та «знаків питання» і «собак», які не мають майбутнього?
34. На якій концепції ґрунтується матриця АДЛ?
35. Яким критерієм для вибору бізнесу Абель доповнив пропозиції Левітта й Ансоффа?
36. Чим користуються при позиціонуванні СОБ на матриці АДЛ?
37. В умовах якого ринку для вибору стратегії застосовується матриця Ансоффа?
38. Чого потребують високі темпи зростання і розвитку ринку за матрицею БКГ?
39. Як визначається вага кожного чинника при побудові матриці Мак-Кінсі?
40. На який ринок просувається старий товар, якщо підприємство здійснює стратегію ринкової експансії за матрицею Ансоффа?
41. Які стратегії розробила фірма «Артур Д. Літл» відповідно до квадранта перебування СОБ на однойменній матриці?
42. На яких за темпами зростання ринках перебувають «зірки» і «знаки питання»?

43. Яку стратегію слід застосовувати для перетворення «знаків питання» у «зірки», а для «зірок» – для утримання і дальшого збільшення частки ринку?
44. Яка матриця забезпечує найширший діапазон вибору стратегій?
45. Скільки критеріїв використовують для оцінки привабливості ринку чи конкурентної позиції підприємства при побудові матриці Мак-Кінсі?
46. На що вказує висока частка ринку за матрицею БКГ?
47. З відбору чого починають побудову матриці Мак-Кінсі?
48. Який галузевий ризик у фазі зрілості або спаду згідно з матрицею АДЛ?
49. На що перетворюється фактор «темпи зростання ринку» матриці БКГ у матриці Мак-Кінсі?
50. Який ризик мають СОБ, конкурентна позиція яких відноситься до ведучої?

5. Вправи

Вправа № 6. 01

Встановлено наступну ситуацію на підприємствах: 1. На м'ясокомбінаті – можливість розширення ринку м'ясопродуктів вичерпана, відносна частка ринку, залишаючись поки що високою, має чітку тенденцію до зниження. 2. На молоко-переробному комбінаті – і конкурентоспроможність, і можливість розширення ринку залишаються вкрай низькими. 3. На винзаводі – хоча можливість розширення ринку вин залишається високою, однак це коштуватиме йому занадто дорого. Відносна ж частка ринку, яку контролює завод, – незначна.

Завдання: 1. В якому квадранті відомої портфельної матриці знаходиться продукція на кожному із трьох підприємств 2. Які стратегії Ви запропонуєте названим підприємствам щодо охарактеризованої продукції зважаючи на їх портфель?

Вправа № 6. 02

Внаслідок аналізу середовища підприємства встановлено, що товари А і Б займають досить вузьку частку ринку. Ринок товару А до того ж уже насичений, а товару Б хоча і розвивається, але для підприємства достатньо незручний, вимагає великих інвестицій, яких обмаль. Товар В знаходиться на ринку, що бурно розвивається, але його частка на ньому ще невисока. Товар Г, навпаки, займає широкий сегмент повністю насиченого ринку.

Завдання: 1. Визначте, до яких квадрантів відомої портфельної матриці можна віднести кожен із названих товарів. 2. Запропонуйте стратегії для кожного товару. 3. Обґрунтуйте свої пропозиції.

Вправа № 6. 03

Результат аналізу середовища дозволив встановити, що на підприємстві А загрози зовнішнього середовища значно перевищують можливості, а слабких сторін внутрішнього середовища значно більше, ніж сильних, тобто стратегічна обстановка дуже погана. Та і ринок, на якому діє підприємство, вкрай непривабливий. Підприємство Б, навпаки, має стратегічне становище середнього рівня і діє на ринку, що бурхливо розвивається, є надзвичайно перспективним.

Завдання: 1. Яку портфельну матрицю можна застосувати для стратегічного аналізу обох підприємств? 2. До якого квадранту цієї матриці можна віднести бізнес кожного підприємства? 3. Яку стратегію Ви запропонуєте кожному підприємству?

Вправа № 6. 04

Підприємство К діє на ринку, що розвивається надто повільно, мляво. До того ж продукція підприємства недостатньо конкурентоздатна і особливих сподівань на посилення конкурентних позицій на перспективу немає. Підприємство Д, навпаки, має значні конкурентні переваги на своєму ринку, який до того ж динамічно розвивається.

Завдання: 1. Запропонуйте альтернативні корпоративні стратегії для кожного підприємства, користуючись відомою матрицею вибору стратегій залежно від динаміки ринку і конкурентної позиції підприємства. 2. Які при цьому маркетингові стратегії варто реалізовувати?

Вправа № 6. 05

Експерти присвоїли чинникам конкурентної позиції і привабливості ринку наступну вагу і дали наступну оцінку у балах, відповідно: рівень маркетингу – 0.25 і 3; законодавчі обмеження бізнесу – 0.10 і 2; переваги географічного розташування підприємства – 0.15 і 1; ефективність номенклатури – 0.10 і 2; рівень персоналу – 0.15 і 4; рівень конкуренції – 0.35 і 5; розміри важливих сегментів ринку – 0.20 і 3; конкурентоспроможність підприємства – 0.30 і 5; бар'єри входження у галузь – 0.25 і 2; технологічний рівень підприємства – 0.20 і 3.

Завдання: Визначте, до якого квадранта відомої портфельної матриці можна віднести бізнес даного підприємства і яку стратегію йому можна запропонувати?

Вправа № 6. 06

Галузь у якій працює підприємство, характеризує наступне: велика кількість постійних споживачів, технологія найменш потрібна, кількість конкурентів скорочується, стабільність ринку висока, галузь не зростає. А позиція підприємства, у свою чергу, така: відносна частка ринку у 1.4 разу перевищує частку найбільшого конкурента, хоча абсолютної переваги на ринку ще немає.

Завдання: 1. Визначте квадрант відомої матриці, до якого можна віднести бізнес підприємства та, користуючись уточненими стратегіями відомої консультативної фірми, запропонуйте підприємству можливі стратегії за вибором. Охарактеризуйте також прибутки, грошові потоки та інвестиційну активність даного бізнесу підприємства.

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Позичонування груп товарів на матрицях Мак-Кінсі та АДЛ за формулою.
2. Матриця Ансоффа.
3. Тривимірна модель Абея.
4. Портфельна матриця Р. Купера.

7. Теми рефератів

1. Використання матриці БКГ для потреб портфельного аналізу.
2. Організація застосування матриці Мак-Кінсі для стратегічного аналізу.
3. Використання матриці АДЛ для потреб портфельного аналізу.

8. Рекомендована література

1. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001. – С. 95 – 100.
2. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: «Издательство «ПРИОР». – 2001. – С. 46 – 66.
3. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: 2002. – С. 258 – 296.
4. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. С. 61 – 65.
5. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: «ТАЙП». – 2003. – С. 95 – 111.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Тема 7

1. Основні поняття

Стратегія диференціації товару. Стратегія диференціації ринку. Диверсифікація. Стратегія диверсифікації. Поступові зміни середовища.

Переривчасті зміни середовища. Інтернаціоналізація бізнесу. Диверсифікація, пов'язана з потребами і з технологією. Інтернаціоналізація, пов'язана з потребами і з технологією. Конгломератна диверсифікація та інтернаціоналізація.

2. Контрольні запитання

1. Коли і чому виникла необхідність у диференціації товару і ринку?
2. Що слід розуміти під стратегією диференціації товару і ринку?
3. У чому суть диверсифікації діяльності підприємства?
4. Що слід розуміти під поступовими і переривчастими змінами середовища?
5. Охарактеризуйте умови, які спонукають проводити диверсифікацію?
6. Які основні групи причин диверсифікації Ви знаєте?
7. У чому суть основних варіантів диверсифікації?
8. У чому суть основних критеріїв диверсифікації (гнучкості та синергізму) та їх взаємозв'язку?
9. Які два основні способи модифікації бізнес-портфеля застосовуються?

3. Тести

7. 01. *До виникнення стратегії як науки поведінку на ринку обґрунтовували:*

- 1) маркетинг;
- 2) макроекономіка;
- 3) мікроекономіка;
- 4) чи політекономія?

7. 02. *Чому в період виникнення стратегії як науки основною конкурентною стратегією стає диференціація товару:*

- 1) суспільство стало багатшим;
- 2) ринки стали насиченими;
- 3) певна частина суспільства незадоволена стандартним товаром;
- 4) чи всі відповіді правильні?

7. 03. *Конкурентна стратегія диференціації товару означає:*

- 1) розширення асортименту товару і підвищення його якості;
- 2) розширення ринків;
- 3) зростання прибутковості;
- 4) чи зростання обсягів виробництва?

7. 04. *Стратегія диференціації ринку означає:*

- 1) формування нових потреб;
 - 2) задоволення існуючих потреб;
 - 3) розширення асортименту товару;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
7. 05. *Диверсифікація підприємства – це:*
- 1) диференціація товару;
 - 2) диференціація ринку;
 - 3) диференціація товару і ринку одночасно;
 - 4) чи зміна технології?
7. 06. *Диверсифікація виробництва передбачає:*
- 1) розвиток маркетингу;
 - 2) розвиток технології;
 - 3) диференціацію товару;
 - 4) чи розвиток технології і маркетингу одночасно?
7. 07. *Наслідком диверсифікації підприємства є:*
- 1) стабілізація бізнесу;
 - 2) зниження вразливості від несподіваних змін середовища;
 - 3) підвищення конкурентоздатності;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
7. 08. *Яким переважно фактором підвищення ефективності виробництва є диверсифікація:*
- 1) технологічним;
 - 2) організаційно-економічним;
 - 3) науково-технічним;
 - 4) чи соціальним?
7. 09. *Значення диверсифікації у розробці портфельної стратегії:*
- 1) забезпечує гнучкість портфеля;
 - 2) є одним із напрямків розвитку, що сприяє стабільності і конкурентоспроможності;
 - 3) обидві відповіді правильні;
 - 4) чи кожна з попередніх відповідей не правильна?
7. 10. *Причинами диверсифікації є:*
- 1) суттєві зміни на ринках або в технологіях;
 - 2) різкі переривчасті зміни середовища підприємства;
 - 3) різка активізація маркетингової діяльності;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 2?
7. 11. *До диверсифікації вдаються тоді, коли:*
- 1) підприємство не досягає цілей з наявним бізнес-портфелем;
 - 2) можливості підприємства перевищують його цілі;
 - 3) цілі не співставляються з можливостями, рішення приймаються спонтанно, залежать від амбіцій власників;
7. 12. *Диверсифікація є способом реалізації стратегій:*
- 1) функціональних;

- 2) конкурентних;
 - 3) портфельних;
 - 4) чи операційних?
7. 13. *Які альтернативи має зміна бізнес-портфеля:*
- 1) зміну технології або маркетингу;
 - 2) розвиток ринку або товару;
 - 3) диверсифікацію або інтернаціоналізацію;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
7. 14. *Конгломератна диверсифікація – це:*
- 1) об'єднання підприємств багатьох галузей, технологія на яких – різна;
 - 2) об'єднання підприємств багатьох галузей з однаковою або схожою технологією;
 - 3) диверсифікація, пов'язана з потребами споживачів;
 - 4) чи диверсифікація, пов'язана з технологією?
7. 15. *Яку диверсифікацію вибирають прихильники синергізму:*
- 1) конгломератну;
 - 2) пов'язану з новими потребами чи новими технологіями;
 - 3) конгломератну інтернаціоналізацію;
 - 4) чи всі відповіді неправильні?
7. 16. *У чому прихильники конгломерації звинувачують прихильників синергізму? У тому, що уніфікація виробництва призводить:*
- 1) до втрати гнучкості і зниження конкурентостійкості;
 - 2) до застою;
 - 3) до технологічної обмеженості;
 - 4) до безгосподарному використанні ресурсів?
7. 17. *Інтернаціоналізація, порівняно з диверсифікацією є:*
- 1) більш складнішою і дорожчою;
 - 2) дешевшою, менш складною і ризикованою;
 - 3) більш ризикованою;
 - 4) чи правильними є відповіді 1 і 3?

4. Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати одним – двома словами на кожне)

1. Як називають варіант диверсифікації, коли переходять у сферу діяльності, не пов'язану з поточним бізнесом підприємства?
2. Якими змінами середовища викликана диверсифікації?
3. Що відбулось на ринку в II половині XX ст., викликавши диференціацію товару?
4. На одночасне оновлення чого спрямована стратегія диверсифікації?
5. Що забезпечує портфелю підприємства стратегія диверсифікації?
6. В ухиланні від чого звинувачують прихильників конгломератної диверсифікації?

7. Чи погодяться на диверсифікацію консервативні керівники у випадку, коли можливості підприємства перевищують цілі?
8. Що ще є основним показником переривчастості змін середовища, крім ступеня відходу підприємства від традиційних технологій, географічних, економічних, соціальних позицій?
9. Чи правда, що в першій половині ХХ ст. єдиним критерієм поведінки покупців на ринку була ціна?
10. Скільки в середньому галузей охоплюють диверсифіковані підприємства США?
11. Який ще варіант диверсифікації можуть обрати прихильники критерію синергізму, крім пов'язаного з потребами споживачів?
12. У чому полягає специфіка змін середовища в першій половині ХХ ст.?
13. Який товар вже більше не влаштовував покупців у другій половині ХХ ст.?
14. Чи може стимулювати диверсифікацію антимонопольне законодавство?
15. Якщо вектор зростання підприємства спрямований на розвиток ринку, то на чому слід зосередитись для досягнення успіху?
16. Як називають зміни середовища, що не відповідають історичній логіці розвитку даного підприємства?
17. У чому полягали зміни середовища в другій половині ХХ ст.?
18. Який з варіантів диверсифікації слід обрати, щоб досягти найвищого ступеня гнучкості підприємства?
19. Яким чинником є диверсифікація для зростання прибутковості підприємства?
20. Чи правда, що диверсифікація є конкурентною стратегією?
21. Яке планування зумовило переривчасті зміни середовища?
22. Що є альтернативним варіантом зміни бізнес-портфеля, крім диверсифікації?
23. Чи правда, що диверсифікація означає вихід за межі основного діючого бізнесу?
24. На розширення чого спрямована стратегія диференціації?
25. Чи може впливати амбіційність власника на прийняття рішень про диверсифікацію?
26. Як називають Зміни середовища, які відбуваються логічно?
27. Чи могли підприємства в першій половині ХХ ст. масово створювати нові потреби, управляти перевагами споживачів?
28. Чи правда, що диференціація підвищує конкурентостійкість підприємства?
29. Яким шляхом здійснюється конгломератна диверсифікація?
30. До чого вдаються, якщо можливості відповідають цілям підприємства, але структура його бізнес-портфеля не забезпечує їх досягнення?

31. На формування чого спрямована стратегія диференціації ринку?
32. Як впливає на бізнес диверсифікація підприємства?
33. Насичення чого стало поштовхом до диверсифікації?
34. Якщо вектор зростання підприємства спрямований на розвиток товару, то що є засобом досягнення конкурентної переваги?
35. Що робить підприємство, коли з'являється можливість досягти більш високих цілей?
36. Який критерій, крім гнучкості є альтернативним критерію диверсифікації?

5. Теми рефератів

1. Суть диверсифікації виробництва на підприємстві та не обхідність її застосування на сучасному етапі ринкових відносин.

2. Диверсифікація та інтернаціоналізація виробництва як важливі шляхи зміни поточного бізнес-портфеля підприємства.

6. Рекомендована література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: «Питер». – 1999. – С. 179 – 197.
2. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: «ТАЙП». – 2003. – С. 117 – 126.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Тема 8

1. Основні поняття

Конкурентні стратегії. Ділова стратегія. Бізнесова стратегія. Стратегія конкурентоспроможності. Базові стратегії конкурентоспроможності. Концепція стратегічних бізнес-центрів. Конкурентні сили. Конкурентні позиції. Базові конкурентні стратегії М. Портера. Конкурентні стратегії: лідерства за витратами, широкої диференціації, оптимальних витрат, ринкової ніші або фокусування, попередження. Конкурентоспроможність продукції. Конкурентоспроможність підприємства. Технічні, економічні і нормативні параметри конкурентоспроможності. Кількісні показники конкурентоспроможності. Конкурентостійкість підприємства. Етапи формування конкурентної стратегії.

2. Контрольні запитання

1. У чому полягають основні відмінності між корпоративною і конкурентними стратегіями та їх взаємозв'язок?
2. У чому суть конкурентної стратегії і стратегічних бізнес-центрів?
3. У чому суть поняття конкурентної сили і слабкості та їх індикаторів?
4. Що таке конкурентні переваги і які способи їх досягнення?
5. Які три базові конкурентні стратегії М. Портера, Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
6. Які п'ять видів конкурентних стратегій, котрі можна обирати відповідно до однойменної матриці, Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
7. У чому суть стратегії лідерства за витратами, її ризиків, концепції ланцюга цінностей?
8. В яких випадках доцільно застосовувати стратегію лідерства за витратами і як її використати для захисту від впливу відомих конкурентних сил?
9. У чому суть стратегії широкої диференціації і основних підходів до її успішної реалізації?
10. У чому суть стратегії ринкової ніші?
11. У чому суть стратегії упередження.?

12. Як успішно протиставити стратегію широкої диференціації п'ятьом основним конкурентним силам, запобігти ризикам і типовим помилкам?
13. У чому суть конкурентоспроможності продукції? Охарактеризуйте основні пірометри за якими розраховуються її кількісні показники.
15. Які кількісні показники конкурентоспроможності продукції і методи її оцінювання, Ви знаєте?
16. У чому суть конкурентоспроможності підприємства, її факторів, рівнів і методів визначення.
17. Яку методика визначення конкурентоспроможності підприємства запропонував В. Ф. Оберемчук? Охарактеризуйте її.
18. Які етапи і складові процесу формування конкурентної стратегії, Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.

3. Тести

8. 01. *Чи носить конкурентна стратегія підприємства універсальний характер, тобто чи може бути спільною для всіх його підрозділів:*
 - 1) так;
 - 2) ні;
 - 3) так, в однобізнесових підприємствах;
 - 4) так, в мультибізнесових підприємствах?
8. 02. *Що безпосередньо передбачає конкурентна стратегія:*
 - 1) досягнення найвищої прибутковості;
 - 2) досягнення довгострокових сильних позицій на ринку;
 - 3) розвиток функціональних служб підприємства;
 - 4) чи всі відповіді неправильні?
8. 03. *Стратегічний бізнес-центр це:*
 - 1) структурний підрозділ підприємства;
 - 2) найменша, відносно самостійна виробничо-управлінська одиниця підприємства;
 - 3) СОБ, якій делеговані права стратегічного планування;
 - 4) чи всі відповіді в комплексі характеризують СБЦ.
8. 04. *Які стратегії Портер вважав базовими стратегіями бізнесу:*
 - 1) диверсифікації;
 - 2) диференціації;
 - 3) лідерства за витратами і фокусування;
 - 4) чи правильні відповіді 2 і 3?
8. 05. *Стратегія фокусування на витратах застосовується в наступному випадку:*

- 1) коли стратегія лідерства за витратами використовується в усій галузі;
 - 2) коли стратегія лідерства за витратами здійснюється в одному секторі ринку;
 - 3) коли стратегія диференціації застосовується на вузькому сегменті;
 - 4) чи всі відповіді неправильні?
8. 06. *Диференціація, як конкурентна стратегія, означає:*
- 1) зміну споживчих якостей товару порівняно з товаром конкурента;
 - 2) зміну іміджу фірми на тому ж ринку;
 - 3) звуження асортименту продукції;
 - 4) чи всі три судження характеризують дану стратегію?
8. 07. *Яким повинно бути виробництво на підприємстві, що здійснює стратегію лідерства за витратами:*
- 1) масовим;
 - 2) спеціалізованим;
 - 3) обидві відповіді правильні;
 - 4) чи обидві відповіді неправильні?
8. 08. *На якій стадії життєвого циклу товару найбільше обаяють про його конкурентоспроможність:*
- 1) на стадії створення і виходу на ринок;
 - 2) однаково протягом усього ЖЦТ;
 - 3) на стадії зростання;
 - 4) чи на стадії старіння?
8. 09. *За якими ще параметрами, крім технічних і економічних, розраховують кількісні показники конкурентоспроможності товару:*
- 1) технологічними;
 - 2) нормативними;
 - 3) вартісними;
 - 4) чи ергономічними?
8. 10. *Що з перерахованого не беруть до уваги, коли відбирають товар-зразок для оцінки конкурентоспроможності товару даного підприємства:*
- 1) стадію життєвого циклу товару;
 - 2) широту представлення на ринку;
 - 3) чи товар і товар-зразок відносяться до одного класу;
 - 4) чи їх вартість однакова?
8. 11. *На основі яких показників розраховують інтегральний показник конкурентоспроможності продукції:*
- 1) групових;
 - 2) одиничних;
 - 3) групових і одиничних;
 - 4) чи комплексних?

8. 12. *Що найповніше характеризує поняття «конкурентоспроможність» підприємства:*

- 1) комплексна порівняльна характеристика підприємства;
- 2) ступінь переваг над конкурентом;
- 3) перевага на певному ринку за певний проміжок часу;
- 4) чи всі відповіді комплексно?

8. 13. *Чинники, що найбільше впливають на конкурентоспроможність підприємства:*

- 1) здатність пристосовуватись до умов середовища;
- 2) конкурентоспроможність продукції;
- 3) чи правильні обидві відповіді;
- 4) чи обидві відповіді неправильні?

8. 14. *Що з перерахованого найменше цікавить споживача:*

- 1) конкурентоспроможність продукції;
- 2) конкурентоспроможність підприємства;
- 3) ціна і якість продукції;
- 4) чи всі відповіді некоректні?

8. 15. *Що означає конкурентостійкість підприємства:*

- 1) це його стабільність на ринку в часі;
- 2) це його потенційні можливості з випуску конкурентоспроможної продукції;
- 3) це висока конкурентоспроможність підприємства і його продукції на ринку;
- 4) чи правильні відповіді 1 і 2?

8. 16. *Конкурентна стратегія головним завданням має:*

- 1) визначення напрямків розвитку кожної СОБ;
- 2) визначення шляхів досягнення конкурентних переваг кожного СОБ;
- 3) визначення шляхів реалізації корпоративної стратегії;
- 4) чи правильні відповіді 2 і 3?

8. 17. *Стратегія оптимальних витрат означає:*

- 1) високу корисність товару внаслідок його диференціації;
- 2) низьку ціну;
- 3) більше користі для покупців за ті ж гроші;
- 4) чи всі відповіді вірні?

8. 18. *Що не включається в поняття «стратегія ринкової ніші»:*

- 1) оптимальні витрати;
- 2) фокусування на низьких витратах;
- 3) фокусування на диференціації;
- 4) чи сегмент ринку?

8. 19. *Успішно здійснюючи стратегію лідерства за витратами підприємство може:*

- 1) отримувати більші прибутки;

- 2) розширювати частку ринку;
 - 3) чи правильні обидві відповіді;
 - 4) чи правильна відповідь 1?
8. 20. *Стратегія широкої диференціації означає:*
- 1) розширення споживчих якостей товару (порівняно з тими, що має товар конкурента);
 - 2) збільшення обсягів випуску дешевого товару;
 - 3) надання споживачам більшої цінності за ті ж гроші;
 - 4) нішу споживачів, що забезпечується диференційованим товаром?
8. 21. *Конкурентна перевага стратегії оптимальних витрат досягається:*
- 1) специфічними властивостями товару;
 - 2) низькою ціною товару;
 - 3) дешевим товаром для певної ніші ринку;
 - 4) якістю, не нижчою за якість у конкурентів, але з нижчими витратами?
8. 22. *Стратегія ринкової ніші – це:*
- 1) глибока спеціалізація СОБ;
 - 2) ніша, у якій підприємство чи СОБ хоче і може забезпечити конкурентну перевагу;
 - 3) зосередження СОБ на одному із сегментів ринку чи певній групі товарів або покупців;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
8. 23. *Конкурентоспроможність товару обернено пропорційна:*
- 1) насиченості ринку;
 - 2) якості, технічному рівневі і дизайну;
 - 3) ціні споживання;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
8. 24. *Формулювання конкурентної стратегії проводиться:*
- 1) після моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій;
 - 2) до моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій;
 - 3) переважно до формулювання корпоративної стратегії;
 - 4) чи всі відповіді неправильні?
8. 25. *Чи тотожні поняття «ділова стратегія» і «конкурентна стратегія»?*
- 1) так;
 - 2) ні;
 - 3) так, з погляду на засоби досягнення стратегічної мети;
 - 4) так, з погляду на мету стратегії?
8. 26. *Що знаходиться в чисельнику інтегрального показника конкурентоспроможності продукції:*
- 1) нормативний груповий показник;
 - 2) технічний груповий показник;
 - 3) ціна споживання;

4) показник конкурентоспроможності підприємства?

4. Перелік запитань для бліщопитування

(відповідати одним – двома словами на кожне)

1. Як називають стратегію, спрямовану на вузьку спеціалізацію, що орієнтована, наприклад, на один із сегментів ринку?
2. Чи має значення для конкурентоспроможності товару час і місце його продажу?
3. На якому рівні конкурентоспроможності підприємство може не зважати на споживача?
4. Що для покупця повинні знизити додаткові характеристики товару, не знижуючи купівельної ціни?
5. Що є метою конкурентної стратегії є досягнення в кожній СОБ? Досягнення чого?
6. Які можливості надає покупцям стратегія оптимальних витрат?
7. Моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій проводять до чи після формулювання конкурентної стратегії?
8. Який ще показник конкурентоспроможності товару Ви знаєте, крім одиничних і групових?
9. За якої конкуренції серед продавців варто застосовувати стратегію лідерства за витратами?
10. До яких параметрів відноситься довговічність товару?
11. Чим для конкурентної сили «потенційні клієнти» є стратегія лідерства за витратами?
12. Чи може бути конкурентна стратегія універсальною для всього підприємства?
13. Чим для досягнення конкурентної переваги є продаж товару за цінами, дешевшими за ціни у конкурентів, або виробництво більш якісної продукції?
14. Яким повинен бути сегмент ринку для більшості конкурентів, щоб стимулювати підприємство розробляти стратегію фокусування?
15. Скільки базових конкурентних стратегій виділяє М. Портер?
16. Що заходить у знаменнику формули інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства?
17. Конкурентоспроможність продукції обернено пропорційна чому?

18. Чому економічне становище населення країни є орієнтиром для застосування стратегії лідерства за витратами?
19. Для розробки якої стратегії створюють СБЦ?
20. Зниження якого показника в діяльності домогосподарств може звести нанівець стратегію диференціації?
21. На скільки груп прийнято розбивати показники для розрахунку конкурентоспроможності підприємства за відомою методикою?
22. У чому суть стратегії фокусування діяльності підприємства?
23. Який покупець може допустити підміну дійсної цінності товару?
24. Яку стратегію конкретизує і забезпечує її реалізацію інша – бізнесова стратегія?
25. Як слід використовувати ресурси на підприємстві відповідно до ланцюга цінностей?
26. За якими параметрами, крім економічних і технічних, розраховують кількісні показники конкурентоспроможності?
27. Які можливості з випуску конкурентоспроможної продукції характеризує конкурентостійкість?
28. Як називають стратегію зміни споживчих якостей товару підприємства стосовно продукції конкурента?
29. Яке обслуговування (за стратегією оптимальних витрат) має пропонувати на ринку підприємство (порівняно з обслуговуванням конкурента)?
30. Яку за рангом стратегію здійснює підприємство, якщо при цьому задовольняє мінливі потреби покупців краще від конкурентів?
31. Що повинно робити краще від конкурентів конкурентоспроможне підприємство в умовах турбулентного середовища (крім пропонування конкурентоспроможної продукції)?
32. Як образно називають стратегію оптимальних витрат?
33. На що в конкурентній боротьбі вказують такі індикатори як високі витрати, захоплення частки ринку підприємства конкурентами та ін.?
34. Які матеріальні ресурси має шукати підприємство відповідно до концепції ланцюга цінностей?
35. Який метод розрахунку конкурентоспроможності продукції базується на використанні групових та інтегральних показників?

36. Чим для підприємства є зосередження виключно на стратегії лідерства за витратами?
37. Скільки видів конкурентних стратегій можна виокремити за М. Портером?
38. Що засвідчує конкурентоспроможність стосовно конкурентів?
39. Що протиставляється силі потенційних конкурентів при здійсненні стратегії диференціації? Які труднощі виникають при цьому?
40. Чим щодо конкурентної сили виступають такі поняття як «значна частка ринку», «зростаюча кількість покупців» тощо?
41. Яким товаром, за сфокусованою стратегією диференціації, має забезпечуватись вузька ринкова ніша споживачів?
42. Якою стає стратегія широкої диференціації, коли виробник пропонує додаткові характеристики товару, які важко скопіювати?
43. Як інакше називають стратегію ринкової ніші?
44. Яка конкурентна стратегія дає змогу знизити реалізаційні ціни?
45. Позитивні якості якої конкурентної стратегії, крім лідерства за витратами, вбирає стратегія оптимальних витрат?

5. Вправи

Вправа № 8. 01

Мікросередовище підприємства характеризують наступні явища: більшість споживачів товару підприємства – люди з низькими доходами, вони не зважають на незначні відмінності виробів, товар у галузі переважно стандартний, у продавців існує значна цінова конкуренція товарів.

Завдання: Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

Вправа № 8. 02

Про мікро – і внутрішнє середовище підприємства відомо наступне: добробут і запити споживачів товару підприємства значно зростають, покупці почали звертати увагу на певні функціональні особливості товару і готові платити за це гроші, стандартний дешевий товар реалізується не повністю, якісний склад персоналу підприємства – високий, технологія – гнучка.

Завдання: Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

Вправа № 8. 03

З одного боку, підприємство займає міцну позицію на ринку, має можливість випускати продукцію дешевшу за продукцію конкурентів, до того ж добробут споживачів почав зростати і багато з них вже пред'являють підвищену увагу до функціональних особливостей товару; з другого боку – гнучка технологія і кваліфікація кадрів дають можливість створювати багато модифікацій товару;

Завдання: Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

Вправа № 8. 04

Підприємство громадського харчування знаходиться на території студмістечка. Поява тут аналогічного підприємства малоімовірна. Імідж підприємства у студентів – високий.

Завдання: Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

Вправа № 8. 05

Підприємства району – чотирьох типів. Підприємства першого типу не мають стабільної технології, випускають товари, виробництво яких легко і швидко освоюють. Вся діяльність цих підприємств ґрунтується на швидкій реакції на зміну ситуації на ринку.

Підприємства другого, найбільш поширеного типу, навпаки, використовують порівняно стабільні технології, які застосовують роками, дещо вдосконалюючи. Для них існуюча система технологічних процесів є базовою. Заміна технології означала б появу майже нового підприємства.

Два підприємства району будують свій бізнес на постійному освоєнні нових, невідомих товарів. Нерідко вони програють, але за рахунок освоєння новинок мають значні конкурентні переваги, і їх бізнес процвітає.

Нарешті, одне підприємство випускає ортопедичну продукцію одного виду.

Завдання: 1. До якого типу базових стратегій конкурентоздатності можна віднести кожну виокремлену групу підприємств? Як називають той чи інший тип? 2. Запропонуйте базову стратегію конкурентоспроможності для кожної із виділених груп підприємств.

Вправа № 8. 06

Серед підприємств регіону виділено і охарактеризовано чотири групи підприємств. Перша – підприємства, життєвий цикл товарів яких перебуває на стадії насичення. Друга – підприємства, які витрачають значні засоби, щоб імітувати поведінку передових підприємств регіону. Третя – підприємства, які намагаються утримати попит, що вже не зростає, поступово зменшують обсяги виробництва продукції. Четверта – підприємства, які намагаються знайти способи виживання в умовах зниження попиту і рентабельності виробництва.

Завдання: 1. Визначте, до якого типу підприємств належать кожна із даних груп. 2. Запропонуйте можливу базову стратегію конкурентоспроможності для кожної з виділених груп підприємств.

Вправа № 8. 07

Завдання: вирахуйте інтегральний показник конкурентоспроможності товару А на підприємстві «Горизонт», якщо відомі наступні параметри (всі показники умовні):

Щодо товару-зразку – всі параметри відповідають держстандартові і технічним умовам; ціна продаж 10 тис. грош. од., вартість доставки – 0,3 тис., монтажу – 1 тис., експлуатації – 4 тис., ремонтів – 2 тис., техобслуговування – 3,5 тис., навчання персоналу – 0,2 тис., податки – 0. 5 тис., страхові внески – 0. 5 тис. грош. од.; технічні параметри: а) 50, б) 200, в) 5, г) 120.

Щодо товару А – всі параметри також відповідають техумовам і держстандарту; технічні параметри наступні: а) 40, б) 150, в) 4, г) 130; ціна продаж – 10,5 тис. грош. од., вартість: доставки – 0,5 тис., монтажу – 1,3, експлуатації – 3, ремонтів – 2,8, техобслуговування – 3, навчання персоналу – 0,2, податки – 0,5, страхові внески – 0,5 грош. од.

Вправа № 8. 08

Виріб підприємства «Оріон» характеризується наступними параметрами: ціна – 50 тис. грош. од., вартість доставки – 0,5 тис., монтажу – 1,3 тис., експлуатації – 10 тис., ремонтів – 4,5 тис., техобслуговування – 8 тис., навчання персоналу – 1 тис., податки і страхові платежі – 2,5 тис. гр. од. Крім того, технічні параметри виробу наступні: а) 1,8, б) 220, в) 178, г) 1,5. Всі параметри, за винятком одного, відповідають державним стандартам.

Аналогічний виріб конкурентів, прийнятий за зразок, відповідає всім вимогам держстандартів, характеризується технічними параметрами: а) 1,5, б) 200, в) 130, г) 1,8; продається за ціною 55 тис. грош. од., вартість

доставки 0,5 тис., монтажу – 1,5, експлуатації – 12, ремонтів – 5, техобслуговування – 7, навчання персоналу – 1,2, податки і страхові платежі – 2,6 тис. грош. од.

Завдання: Вирахуйте інтегральний показник конкурентоспроможності виробу підприємства «Оріон», зробіть відповідні пояснення.

Вправа № 8. 09

Менеджери, вивчаючи конкурентоспроможність свого підприємства, встановили наступні співвідношення вагомості груп показників, які її характеризують:

	К-1	К-2	К-3	К-4	К-5	К-6	К-7	К-8
К-1	1	3/1	2/1	3/1	2/1	3/1	4/1	3/1
К-2	1/3	1	3/1	1/3	2/1	4/1	3/1	2/1
К-3	1/2	1/2	1	1/2	1/2	3/1	3/1	1/2
К-4	1/3	2/1	3/2	1	2/1	3/2	3/1	2/1
К-5	1/2	1/3	2/1	1/3	1	3/1	2/1	2/1
К-6	1/4	1/3	1/3	1/2	1/	1	2/1	1/2
К-7	1/4	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	1/2
К-8	1/3	1/2	2/1	1/2	1/2	1/2	2/1	1

К-1 – конкурентоспроможність продукції, К-2 – фінансовий стан підприємства, К-3 – ефективність збуту товару, К-4 – ефективність виробництва, К-5 – конкурентний потенціал, К-6 – екологічність виробництва, К-7 – соціальна ефективність, К-8 – імідж підприємства.

Завдання: Розрахуйте інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства.

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Поняття про концепцію СБЦ і її відмінність від концепції СОБ; переваги і недоліки.
2. Конкурентні переваги та індикатори конкурентної сили і слабкості.
3. Стратегія попередження.
4. Базові конкурентні стратегії.
5. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.
6. Рівні конкурентоспроможності підприємства.
7. Методи визначення конкурентоспроможності підприємства.
8. Етапи формування конкурентної стратегії.

7. Теми рефератів

1. Види конкурентних стратегій за М. Портером і їх характеристика.
2. Характеристика базових конкурентних стратегій.
3. Оцінка конкурентоспроможності продукції.
4. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.

8. Рекомендована література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: «Питер». – 1999. – С. 171 – 173, 197 – 217.
2. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001. – С. 53 – 63.
4. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: 2002. – С. 330 – 361.
5. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – С. 72 – 100.
6. Саснко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: «ТАЙП». – 2003. – С. 127 – 152.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Тема 9

1. Основні поняття

Функціональні стратегії. Маркетингова стратегія. Виробнича (операційна) стратегія. Альтернативні виробничі стратегії. Стратегія персоналу. Фінансова стратегія. Бюджет підприємства. Структура капіталу. Дивідендна політика. Стратегія НДНКР. Організаційна стратегія. Екологічна стратегія. Соціальна стратегія. Інформаційна стратегія.

2. Контрольні запитання

1. У чому полягає зміст загальні поняття «функціональні стратегії»?
2. У чому суть маркетингової стратегії підприємства?
3. У чому суть виробничої стратегії підприємства?
4. Як Ви розумієте зміст функціональної стратегії персоналу?
5. Як Ви розумієте зміст фінансової функціональної стратегії підприємства?
6. В чому суть функціональної стратегії наукових досліджень і науково-конструкторських робіт на підприємстві?
7. Як коротко можна охарактеризувати організаційну, екологічну, соціальну та інформаційну функціональні стратегії підприємства?

3. Тести

9. 01. *Функціональна стратегія не розробляється:*
 - 1) для підприємства;
 - 2) для функціональних служб підприємства;
 - 3) для маркетингу;
 - 4) чи для виробництва?
9. 02. *Виробнича стратегія включає заходи:*
 - 1) для досягнення корпоративних цілей з розвитку виробництва;

- 2) з забезпечення бізнесової стратегії щодо обсягів, номенклатури і якості продукції;
 - 3) обидві відповіді правильні;
 - 4) чи обидві відповіді неправильні?
9. 03. *Що не є складовою виробничої стратегії:*
- 1) вдосконалення організації виробництва;
 - 2) підбір кадрів, адекватних виробничій стратегії;
 - 3) оновлення техніки і технології;
 - 4) чи зростання продуктивності праці?
9. 04. *За якої альтернативної виробничої стратегії запаси продукції на складах мінімальні? Це:*
- 1) орієнтація на мінімальний попит;
 - 2) орієнтація на середній попит;
 - 3) орієнтація на повне використання виробничого потенціалу;
 - 4) чи створення нового виробництва?
9. 05. *За якої альтернативної виробничої стратегії запаси продукції на складах відсутні? Це:*
- 1) орієнтація на мінімальний попит;
 - 2) повне задоволення попиту;
 - 3) орієнтація на повне використання виробничого потенціалу;
 - 4) чи створення нового виробництва?
9. 06. *За якої альтернативної виробничої стратегії запаси продукції на складах можуть бути найбільшими? Це:*
- 1) повне задоволення попиту;
 - 2) орієнтація на повне використання виробничого потенціалу;
 - 3) орієнтація на мінімальний попит;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 2?
9. 07. *Що не відноситься до визначення фінансової стратегії:*
- 1) кошти на фінансування операційних виробничих процесів;
 - 2) оцінка інвестиційних проектів;
 - 3) розподіл фінансових ресурсів між проектами і контроль за їх використанням;

- 4) прогнозування і коригування фінансових показників стратегічного плану?
9. 08. *Що не відноситься до завдань фінансової стратегії:*
- 1) розробка бюджетів закупок;
 - 2) встановлення співвідношень між обсягами інвестування і обсягами дивідендів;
 - 3) розробка структури капіталу;
 - 4) розробка структури виробництва?
9. 09. *Що не включає в себе маркетингова стратегія:*
- 1) канали розподілу товару;
 - 2) канали розподілу ресурсів під товари;
 - 3) товарну і цінову політику;
 - 4) заходи з забезпечення конкурентної і корпоративної стратегії?
9. 10. *Що не є складовою маркетингової стратегії:*
- 1) вибір номенклатури та асортименту товару;
 - 2) форми продаж;
 - 3) фінансування продаж;
 - 4) формування цільового ринку?
9. 11. *Стратегія науково-дослідних і науково-конструкторських робіт може бути:*
- 1) реагуючою;
 - 2) захисною;
 - 3) імітаційною;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
9. 12. *Що не входить до складу стратегії управління персоналом:*
- 1) добір і розставлення кадрів;
 - 2) підготовка і перепідготовка персоналу;
 - 3) фінансування підготовки персоналу;
 - 4) робота з резервом?
9. 13. *Яка функціональна стратегія є основоположною:*
- 1) виробнича;
 - 2) фінансова;
 - 3) маркетингова;
 - 4) кадрова?

9. 14. *Який елемент не входить до структури функціональної стратегії:*

- 1) цілі функціональної служби;
- 2) характеристика динаміки середовища підприємства;
- 3) параметри корпоративної і ділової стратегії, які забезпечуватиме дана служба;
- 4) чи всі названі елементи входять до функціональної стратегії?

9. 15. *Стратегія маркетингу може формулюватися так:*

- 1) бізнесова стратегія;
- 2) стратегії вибіркового або широкого проникнення;
- 3) стратегії активного або пасивного маркетингу;
- 4) чи правильні відповіді 2 і 3?

9. 16. *Що не включає бюджет підприємства:*

- 1) кошторис видатків на оплату праці;
- 2) плановий баланс;
- 3) план руху готівки;
- 4) план надходження прибутків і їх розподілу?

9. 17. *Який тип бюджету на підприємстві не розробляється:*

- 1) бюджет закупок;
- 2) матеріальний бюджет;
- 3) бюджет праці і адміністративних витрат;
- 4) бюджет витрат виробництва?

9. 18. *Дивідендна політика – це:*

- 1) визначення розмірів дивідендів на одну акцію;
- 2) оптимальне співвідношення між обсягами доходу, що спрямовується на дивіденди та на інвестування;
- 3) черговість виплати дивідендів;
- 4) співвідношення розміру дивідендів і ціни акцій?

9. 19. *Наступальна стратегія НДНКР означає:*

- 1) розробку таких технологічних рішень, які забезпечать збереження досягнутих позицій на ринку;
- 2) розробку нових рішень для стратегії зростання;
- 3) конструювання товару, який зможе проникнути на нові ринки;
- 4) відповідь на «технологічний прорив» конкурентів?

9. 20. *Захисна стратегія НДНКР означає:*

- 1) розробку таких технологічних рішень, які забезпечать збереження досягнутих позицій на ринку;
- 2) розробку нових рішень для стратегії зростання;
- 3) конструювання товару, який зможе проникнути на нові ринки;
- 4) відповідь на «технологічний прорив» конкурентів?

4. Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати одним – двома словами на кожне)

1. Як іншими словами називають функціональні стратегії?
2. Яка стратегія передбачає виховання кадрів?
3. Як фінансисти називають явище використання запозичень (боргів) для фінансування інвестицій?
4. Яка стратегія формує номенклатуру та асортимент продукції?
5. За якою із стратегій одним із головних завдань є створення інфраструктури для нормального відтворення трудового потенціалу?
6. Коефіцієнт виплати дивідендів, як відомо, є часткою від ділення розміру дивідендів на дохід. На що дивіденди і дохід в свою чергу (кожен зокрема) діляться?
7. Який ще вид стратегії Ви можете назвати, крім конгломератної, проникнення, захисної і наступальної?
8. Яким заходом щодо труднощів бюджетування є гнучке бюджетування?
9. Яка стратегія вищого порядку береться до уваги, коли приймається рішення перейти до виробничої стратегії, орієнтованої на суттєві зміни технології?
10. Які стратегії називають забезпечуючими?
11. З якого віку, за методикою «знизу», варто вивчати і розпочинати добір майбутніх кадрів з певними задатками?
12. Яка функціональна стратегія передбачає перебудову ОСУ?
13. Що передбачає стратегія НДНКР, крім розробки нового продукту?

14. До яких чинників формування функціональних стратегій відносяться такі їх характеристики: мета, інформаційна база, методи прийняття рішень?
15. Чим для структури функціональних стратегій є цілі функціональної служби, характеристика її середовища, основні напрямки досягнення цілей тощо?
16. Як називають стратегію НДНКР, що передбачає цілком нові технологічні рішення для корпоративної стратегії зростання?
17. Чи регулярно виплачують дивіденди підприємства, що швидко розвиваються?
18. Які можуть бути запаси нереалізованої продукції при здійсненні виробничих стратегій, орієнтованих на повне задоволення попиту і на повне використання виробничого потенціалу?
19. В чому ще беруть участь функціональні стратегії стосовно корпоративної і бізнесової, крім участі у їх реалізації?
20. Яка стратегія має не допустити ресурсного підходу до працівників?
21. Який ще тип бюджету Ви знаєте, крім матеріального, адміністративних витрат і закупок?
22. Яку маркетингову назву має альтернативна технологія НДНКР (за відомою матричною моделлю), коли рівень освоєння технології підприємством високий, але її рівень в цілому в галузі низький?
23. Першочерговим завданням якої стратегії є зростання фондівіддачі?
24. Яка стратегія серед функціональних є основоположною?
25. Чим в системі добору кадрів є добір за діловими, морально психологічними і політичними якостями?
26. Чим для розробки стратегії НДНКР є «технологічний прорив» конкурентів?
27. Які запаси нереалізованої продукції при здійсненні виробничої стратегії, орієнтованої на мінімальний попит?
28. Якими чинниками, що впливають на розробку функціональних стратегій, є найбільш загальні їх характеристики?
29. Вибір оптимального співвідношення чого з чим означає дивідендна політика?
30. Як називають стратегію НДНКР, що забезпечує вихід на нові ринки?

31. Що слід розуміти під діловими якостями керівника, крім організаторських здібностей?
32. Якого ще виду, крім інноваційного, може набирати стратегія НДНКР?
33. Чим для фінансової стратегії є забезпечення високих темпів зростання доходів?
34. Фактором якої стратегії є чисельність замовлень на продукцію?
35. Завданням якої функціональної стратегії є зростання вартості власного внутрішнього капіталу?

5. Вправи

Вправа № 9.01

Підприємство «А» майже ніколи не має запасів нереалізованої продукції, але обсяги його виробництва коливаються, залежно попиту, потужності часто недовантажені. Підприємство «Б», навпаки, часто має значні запаси нереалізованого товару, хоча обсяги виробництва також коливаються.

Завдання: 1. Яку виробничу стратегію застосовує кожне підприємство? Дайте їм характеристику.

Вправа № 9.02

Відомі наступні маркетингові характеристики ринку товарів СОБ №1: обсяги ринку невеликі, витрати на маркетинг суттєві, покупці згодні платити високу ціну за даний товар, а тому ціна реалізації висока, обізнаність покупців з характеристиками товару невисока, конкуренція на ринку значна. На ринку товару СОБ №2 конкуренція навпаки незначна, ринок великий, більшість споживачів добре знають характеристики товару, але високих цін не сприймають і тому ціни низькі, як і витрати на маркетинг.

Завдання: Які маркетингові стратегії реалізуються в названих СОБ і чому?

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Практичні проблеми формування виробничої стратегії.
2. Практичні заходи з розробки стратегії персоналу.
3. Труднощі бюджетування на підприємстві в умовах ринку.

7. Теми рефератів

1. Організація розробки маркетингової функціональної стратегії на підприємстві.
2. Організація розробки виробничої (операційної) стратегії на підприємстві.
3. Завдання розробки стратегії персоналу.
4. Основні напрямки розробки фінансової стратегії на підприємстві.

8. Рекомендована література

1. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001. – С. 86 – 89.
2. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: «Издательство «ПРИОР». – 2001. – С. 71 – 73.
3. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: 2002. – С. 478 – 534.
4. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – С. 101 – 105.
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: «ТАЙП». 2003. – С. 153 – 169.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Тема 10

1. Основні поняття

Вибір стратегії підприємства. Стратегії малих підприємств. Стратегії середніх підприємств. Стратегії великих підприємств. Об'єктивні обмеження і критерії стратегічного вибору. Метод «мозкової атаки». Метод Дельфі. Метод складання сценаріїв. Операційна стратегія. Стратегічний план. Технологічна, соціальна і адміністративна стратегії підприємства. Декомпонування стратегій підприємства. Активна і пасивна стратегії. Стратегії лідера на ринку, виклику, послідовника, підприємства, що знає своє місце на ринку. Програми та проекти реалізації стратегії. Поточна і стратегічна діяльність. Стратегічні організаційні структури управління. Організаційна культура і стиль управління. Стратегічні зміни. Стратегічне управління.

2. Контрольні запитання

19. У чому полягає зміст поняття «стратегічний вибір», які його чинники?
20. Якою повинна бути стратегія малих підприємств?
21. Якою повинна бути стратегія середніх підприємств?
22. Якою повинна бути стратегія великих підприємств?
23. Які основні чинники стратегічного вибору Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
24. Які основні обмеження стратегічного вибору Ви можете назвати? За якими критеріями вони здійснюються? Охарактеризуйте їх.
25. Яка роль експертного методу «мозкової атаки» у стратегічному виборі?
26. Яка роль експертного методу Дельфі у стратегічному виборі?
27. Яке значення має експертний метод складання сценаріїв для стратегічного вибору?
28. У чому суть операційної стратегії підприємства?

29. У чому полягає суть і яка структура стратегічного плану підприємства? Яке значення мають його технологічна, адміністративна, соціальна стратегії та фінансовий план підприємства?
30. Чому необхідне декомпонування стратегій підприємства? В чому його суть?
31. Як можна охарактеризувати можливі стратегії підприємства за позицією в конкурентному середовищі?
32. В чому суть активної і пасивної стратегій підприємства на ринку?
33. Які основні завдання організації виконання стратегічного плану, організації поточної і стратегічної діяльності, розробки проектів і програм?
34. Які зміни в ОСУ слід провести відповідно до потреб реалізації стратегії?
35. Які зміни в оргкультури і стилі управління слід провести відповідно до потреб реалізації стратегії?
36. В чому суть поняття «стратегічні зміни» і як організувати їх проведення на підприємстві?

3. Тести

10. 01. *Що не є фактором вибору стратегії:*

- 1) інтереси власників;
- 2) якісний склад кадрів;
- 3) структура підприємства;
- 4) ступінь залежності від зовнішнього середовища?

10. 02. *Яку стратегію може обрати за матрицею Томпсона-Стрікланда конкурентоспроможна фірма, що перебуває на швидкозростаючому ринку:*

- 1) вертикальну інтеграцію;
- 2) відмову від стратегії концентрації;
- 3) скорочення;
- 4) створення СП в новій галузі?

10. 03. *Сценарій розвитку подій при стратегічному плануванні означає:*

- 1) оптимістичний, песимістичний і найбільш реальний варіанти розвитку майбутнього;
- 2) характеристику можливих чинників розвитку і описання наслідків їх дій;
- 3) обидві відповіді правильні;

- 4) чи обидві відповіді неправильні?
10. 04. *Наслідком застосування у стратегічному виборі експертного методу «мозкової атаки» можуть бути:*
- 1) не регламентований список думок;
 - 2) найвужчий діапазон суджень;
 - 3) структурований список суджень;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 2?
10. 05. *Як довго проводять анкетування експертів за методом Дельфі:*
- 1) аж до повного збігу думок;
 - 2) до найвужчого діапазону суджень;
 - 3) до вибору альтернативної стратегії;
 - 4) всі відповіді неправильні?
10. 06. *В чому полягають труднощі у виборі стратегії підприємства:*
- 1) у складності середовища;
 - 2) у чисельності варіантів стратегій;
 - 3) в тому, що жодний варіант не може бути кращим інших за всіма параметрами;
 - 4) у відсутності на Україні експертів зі стратегії.
10. 07. *Стратегії малих підприємств спрямовані:*
- 1) на максимальне використання переваг малого бізнесу;
 - 2) на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми підприємствами;
 - 3) правильні обидві відповіді;
 - 4) чи правильна відповідь 1.
10. 08. *Стратегія малого підприємства – «копіювання» – означає:*
- 1) використання «розкрученого» бренду крупної фірми;
 - 2) копіювання продукції іншого малого підприємства;
 - 3) форму існування малого підприємства «симбіоз»;
 - 4) чи всі відповіді правильні?
10. 09. *Стратегію середнього підприємства «вихід з ніші» вибирають:*
- 1) коли темпи зростання такого підприємства високі, а темпи розширення ніші на ринку помірні;
 - 2) коли підприємство швидко зростає у ніші, яка помітно розширюється;
 - 3) коли і ніша розширюється повільно, і темпи зростання підприємства невисокі;
 - 4) коли ніша розширюється швидко, а темпи розвитку підприємства досить помірні.
10. 10. *Стратегію середнього підприємства «лідерство у ніші» вибирають:*
- 1) коли темпи зростання такого підприємства високі, а темпи розширення ніші на ринку помірні;

- 2) коли підприємство швидко зростає у ніші, яка помітно розширюється;
 - 3) коли і ніша розширюється повільно, і темпи зростання підприємства невисокі;
 - 4) коли ніша розширюється швидко, а темпи розвитку підприємства досить помірні.
10. 11. *Що не є чинником вибору стратегії:*
- 1) розвиток інформаційних комунікацій;
 - 2) інтереси власників;
 - 3) фактор часу;
 - 4) зобов'язання щодо попередніх стратегій?
10. 12. *На яку рису у виборі стратегії орієнтуються залежно від місії і цілей підприємства:*
- 1) цілісність;
 - 2) оптимальність;
 - 3) оригінальність;
 - 4) чи всі відповіді правильні.
10. 13. *Рівень допустимого ризику при виборі стратегії залежить:*
- 1) від уподобань власників;
 - 2) від сильних сторін і можливостей підприємства;
 - 3) обидві відповіді правильні;
 - 4) чи правильна відповідь 2.
10. 14. *Які чинники при виборі стратегії враховують у першу чергу:*
- 1) виробничі витрати, стратегії конкурентів;
 - 2) інтереси власників, цілі, фінансові можливості і ризику;
 - 3) рівень підготовленості кадрів, залежність від зовнішнього середовища;
 - 4) стадію ЖЦТ, розмір підприємства.
10. 15. *Операційну стратегію безпосередньо розробляють:*
- 1) первинні підрозділи підприємства;
 - 2) СОБ, СБЦ;
 - 3) дирекція і головні спеціалісти підприємства;
 - 4) служба стратегічного планування.
10. 16. *Операційна стратегія – це:*
- 1) стратегія первинного підрозділу підприємства;
 - 2) частини корпоративної, бізнесових, функціональних стратегій, що стосуються даного первинного підрозділу;
 - 3) стратегія найнижчого рівня в ієрархії стратегій;
 - 4) чи всі відповіді правильні.
10. 17. *Стратегічний план підприємства – це:*
- 1) вся система стратегічних планів підприємства;

- 2) місія, цілі та програми, проекти, бюджети щодо реалізації стратегій;
 - 3) обидві відповіді правильні;
 - 4) чи правильна відповідь 1.
10. 18. *За рівнем управління стратегії декомпонуються так:*
- 1) зростання, стабілізації, скорочення;
 - 2) корпоративна, конкурентні, функціональні, операційні;
 - 3) активні, пасивні;
 - 4) стратегії лідера, виклику, послідовника, що знає місце на ринку.
10. 19. *Що не є ознакою активної стратегії за поведінкою на ринку:*
- 1) проведення рецептивних і адаптивних заходів;
 - 2) технологічна орієнтація;
 - 3) диверсифікація;
 - 4) випереджаючий випуск нової продукції.
10. 20. *Що не характеризує стратегію лідера на ринку за позицією підприємства у конкурентному середовищі:*
- 1) акцент на інноваціях;
 - 2) конфронтаційні реакції на виклики конкурентів;
 - 3) захоплення тимчасово незайнятих місць на ринку;
 - 4) війна з конкурентами?
10. 21. *Що не включає в себе поняття «стратегічний проект» :*
- 1) основну форму реалізації стратегічного плану;
 - 2) основні напрямки реалізації стратегії підприємства;
 - 3) завдання, замисли, що характеризують стратегії з досить детальним обґрунтуванням параметрів, засобів, виконавців, побудовою графіків тощо;
 - 4) оформлення організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів з реалізації стратегічного плану.
10. 22. *Стратегічні проекти відрізняються від поточних наступним:*
- 1) розробляються, як правило, тимчасовими організаційними формуваннями;
 - 2) створені на певні календарні строки;
 - 3) потребують спільної розробки більшістю функціональних служб;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 3.
10. 23. *При стратегічному менеджменті в умовах України перевагу слід надавати:*
- 1) лінійно-функціональним ОСУ;
 - 2) функціональним ОСУ;
 - 3) застосовувати обидві;

- 4) чи правильна відповідь 1.
10. 24. *Що не входить у поняття «стратегічні зміни на підприємстві»:*
- 1) зміни, пов'язані з освоєнням нової галузі, ринку, відповідно до стратегії;
 - 2) зміни, пов'язані з освоєнням нового товару, технології, відповідно до стратегії;
 - 3) зміни, пов'язані зі змінами середовища підприємства;
 - 4) зміни, пов'язані з виконанням стратегічного плану?
10. 25. *Кого називають пасивними прихильниками стратегічних змін:*
- 1) осіб, які здійснюють прихований опір змінам;
 - 2) осіб, які приховано, але сприймають зміни;
 - 3) осіб, які відкрито не сприймають змін;
 - 4) осіб, які відкрито сприймають зміни?
10. 26. *Суть конкурентного стилю керівництва щодо подолання опору стратегічним змінам полягає в:*
- 1) помірній наполегливості;
 - 2) кооперації з тими, хто чинить опір;
 - 3) самопливі;
 - 4) наголошуванні на силі, примусі?

4. Перелік запитань для бліц-опитування (відповідати одним–двома словами на кожне)

1. Яку концепцію стосовно розвитку товару враховують при виборі стратегії?
2. Який чинник при виборі стратегії береться до уваги насамперед, крім цілей, фінансових можливостей та інтересів власників?
3. Яку матрицю варто використати великому підприємству при виборі стратегії з альтернативних?
4. Якими методами переважно користуються при виборі стратегії з альтернативних вручну?
5. У чому виграє мале підприємство порівняно з великим, реалізуючи стратегію оптимального розміру?
6. Якщо сильне підприємство захоплює додаткові частини ринку, атакуючи сильні сторони лідера, то як декомпонують його стратегію за позицією в конкурентному середовищі?
7. Яку прибутковість має забезпечити стратегічна діяльність підрозділу підприємства?

8. Який метод відносять до найбільш поширених експертних методів стратегічного вибору, крім методів складання сценаріїв і мозкової атаки?
9. Наявність кого і чого передбачають при конкурентному стилі впровадження стратегічних змін на підприємстві?
10. Що слід враховувати, зважаючи на попередню стратегію, при виборі стратегії?
11. У якій переважно формі здійснюється співробітництво малого підприємства з великим, якщо перше реалізує стратегію використання переваг великого підприємства?
12. Чи придатна лінійно-функціональна ОСУ за умов значної нестабільності середовища?
13. Яким повинен бути діапазон думок експертів на завершальному етапі анкетного опитування за методом Дельфі?
14. Чим для вибору стратегії підприємства є його розмір, цілі та стан галузі?
15. Як можна назвати стиль керівництва змінами на підприємстві, коли керівники кооперуються з тими, хто чинить опір цим змінам?
16. За яких умов застосовують адаптаційний метод управління стратегічними змінами?
17. За яких умов застосовують кризовий метод управління стратегічними змінами?
18. Чи можна вибрати з альтернативних стратегій варіант кращий за інші за всіма параметрами?
19. Як за особливостями поведінки фірми називають декомпоновану стратегію підприємства, що постійно диверсифікується?
20. Яким чинником вибору стратегії служить потенціал підприємства?
21. Чим для вибору стратегії підприємства є його стан фінансів, ризику, навички, зв'язки, та протидія конкурентам?
22. Як називають стиль керівництва стратегічними змінами, коли вони відбуваються самопливом?
23. Як називають стратегічну зміну, коли підприємство поділяється?
24. За якої мінімальної чисельності працюючих підприємство на Україні відносять до великих?
25. Яким чинником при виборі стратегії є фінансові ресурси підприємства?

26. Симбіозом яких стратегій є технологічна стратегія?
27. Який сценарій розвитку підприємства при стратегічному виборі найбільш прийнятний?
28. Яку конкурентну позицію мусить мати підприємство, щоб обрати стратегію диверсифікації в суміжних галузях?
29. Яку стратегію варто обрати середньому підприємству, якщо темпи його зростання високі, а темпи розширення ніші бізнесу швидкі?
30. Якою формою реалізації є проекти?
31. Що означає декомпонування стратегії підприємства?
32. Що ще є важливою складовою стратегічного плану підприємства, крім системи стратегій і засобів з їх реалізації?
33. Чим для вибору стратегії підприємства є її відповідність цілям і місії, можливостям, загрозам, сильним і слабким сторонам, а також її реалістичність і узгодженість?
34. Із чого вибирають стратегію підприємства?
35. Яку стратегію варто обрати середньому підприємству, якщо і темпи розширення ніші бізнесу, і темпи зростання підприємства залишаються низькими?
36. Яку перевагу мають малі підприємства перед середніми і, особливо, великими?
37. Яку стратегію повинно обрати слабке підприємство, якщо йому не під силу стратегія покращення позицій на ринку?
38. Що нагадує метод «мозкової атаки» за формою?
39. Як називають працівників підприємства, які приховано не сприймають стратегічних змін?
40. Яку стратегію варто обрати середньому підприємству, якщо темпи розширення ніші бізнесу низькі, а темпи зростання підприємства, навпаки, високі?
41. Якого підрозділу підприємства стосується операційна стратегія?
42. Від чого насамперед залежить баланс пріоритетів між стратегічним і оперативним плануванням?
43. В чому полягає мета декомпонування стратегії?
44. Що може відіграти вирішальну роль у виборі власником підприємства стратегії поглинання фірми конкурента, хоч з економічної точки зору це не зовсім виправдане?

45. Якою повинна бути форма існування малого підприємства, якщо його товар подібний до товару великого підприємства і реалізує стратегію використання переваг останнього?
46. Як називають стратегічні зміни, коли підприємство переходить у зовсім іншу галузь?
47. Скільки глобальних напрямків підприємства стосуються і підрозділу підприємства?
48. Який ринок не обере з власної волі жодне підприємство?
49. Як називають працівників, які приховано сприймають стратегічні зміни?
50. Які стратегії акумулює в собі операційна стратегія підрозділу?
51. Яку стратегію може обрати мале підприємство, що не залежить від великого, але його товар подібний до товару великого підприємства?
52. Що ще передбачають стратегічні зміни на підприємстві, крім освоєння нового ринку і нового товару?
53. Яку прибутковість забезпечує операційна діяльність?
54. Яку якість надають вибраній стратегії місія і цілі?
55. Якої участі функціональних служб потребують проекти з реалізації стратегії?
56. Чи входять до стратегічного плану підприємства проекти реалізації стратегії?
57. Як називають декомпоновану стратегію фірми за поведінкою підприємства, якщо воно постійно диверсифікується?
58. У чому полягає суть методу Дельфі?
59. Кому має протистояти стратегія, що обирається підприємством?
60. Що потрібно змоделювати перед тим, як вибрати одну з альтернативних стратегій?

5. Вправи

Вправа № 10. 01

Мале підприємство «Яворина» функціонує незалежно від великих і середніх підприємств і випускає оригінальну продукцію. МП «Явір» співпрацює з франчайзингу з великим підприємством «Прогрес», випускаючи аналогічну продукцію під його маркою.

Завдання: Визначте, яку стратегію варто вибрати названим малим підприємствам і обґрунтуйте такий вибір.

Вправа № 10. 02

Які альтернативні корпоративні стратегії може вибрати велике підприємство згідно з матрицею Томпсона-Стрікланда, якщо воно знаходиться на згасаючому ринку і займає там слабку конкурентну позицію? Обґрунтуйте і охарактеризуйте кожну альтернативу.

Вправа № 10. 03

Якими, для прикладу, показниками можна охарактеризувати песимістичний сценарій розвитку середовища сучасного сільськогосподарського підприємства? Які загальні і специфічні положення чи правила побудови сценаріїв стратегічного розвитку підприємства Ви знаєте?

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Поняття про технологічну, соціальну, адміністративну стратегії підприємства.
2. Зміна організаційних структур управління на підприємстві відповідно до потреб реалізації стратегії.
3. Зміна організаційної культури на підприємстві відповідно до потреб реалізації стратегії.

7. Теми рефератів

1. Організація вибору стратегії підприємства.
2. Декомпонування стратегії підприємства.
3. Остаточне оформлення і організація виконання стратегічного плану підприємства.

8. Рекомендована література

1. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: Филинь, Рилант. – 2001. – С. 106–109.
2. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии. Учеб. пособие. – М.: «Издательство «ПРИОР». – 2001. – С. 86–89.
3. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: 2002. – С. 296–329, 362–396.

4. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – С. 106–120.
5. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: «ТАЙП». – 2003. – С. 170–194.

