

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ  
імені Михайла ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО

## ***СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА***



Донецьк  
ДонНУЕТ  
2014

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ  
імені Михайла ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО

Хлевицька Т.Б., Защук М.С., Сергеева О.В., Воскобоева О.С.

## ***СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА***

Навчальний посібник

Донецьк  
ДонНУЕТ  
2014

УДК 005.21 (075.8)  
ББК 65.290 – 2я73  
С 83

Колектив авторів:

Хлевицька Т.Б., канд.екон.наук, доцент  
Защук М.С., канд.екон.наук, доцент  
Сергеєва О.В., канд.екон.наук, доцент  
Воскобоева О.С., асистент

Рецензенти:

Мізюк Б. М. - д-р екон. наук, проф., декан факультету менеджменту, завідувач кафедри інформаційних систем у менеджменті Львівської комерційної академії Укркоопспілки

Баюра Д.О. - д-р екон. наук, проф. кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Петренко О. О. - д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки підприємства Донецького інституту залізничного транспорту

Балабаниць А. В. - д-р екон. наук, проф. кафедри маркетингового менеджменту Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

Гриф надано Міністерством освіти і науки України.  
Лист № 1/11-5521 від 15.04.2014 р.

С 83 Стратегія підприємства: навч. посіб. / Т.Б. Хлевицька, М. С. Защук, О.В. Сергеєва [та ін.]; за ред. Т.Б. Хлевицької – Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. – 455 с. - ISBN

Висвітлено основні підходи до обґрунтування стратегії підприємства як однієї із засад довготривалого ефективного функціонування на ринку. Приділено увагу сутності, особливостям та видам стратегій підприємства, процедурам стратегічної діагностики, стратегічного аналізу, інструментарію вибору стратегії та механізму оцінки її ефективності, основним формам контролю як основи забезпечення реалізації стратегії на ринку.

Книга рекомендується для студентів економічних спеціальностей, а також може бути корисною для викладачів, аспірантів, науковців, фахівців підприємств та організацій, функціональні обов'язки яких пов'язані із забезпеченням стратегічного розвитку підприємства.

УДК 005.21 (075.8)  
ББК 65.290 – 2я73

© Колектив авторів, 2014

© ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, 2014

ISBN

*Світлій пам'яті Учителя,*

*мудрого наставника,*

*видатного науковця та викладача*

*д.е.н., професора, лауреата Державної премії України*

*в галузі науки і техніки,*

*заслуженого діяча науки і техніки Садекова А.А.*

*присвячується*

## ЗМІСТ

Стор

<i>Передмова</i>	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b>	10
<b><i>Тема 1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ, КОНЦЕПЦІЇ</i></b>	10
1.1. Поняття стратегії. Основні підходи до розуміння сутності «стратегії підприємства (компанії)»	10
1.2. Основні концепції стратегії: філософська і організаційно-управлінська	22
1.3. Характеристика трьох груп шкіл стратегій (за Г. Минцбергом)	24
1.4. Процесне розуміння стратегії підприємства	29
<b><i>Тема 2. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</i></b>	39
2.1. Концептуальні підходи до управління підприємством	39
2.2. Концепція життєвого циклу підприємства	44
2.3. Моделі і види середовища підприємства	47
2.4. Стратегічна сегментація. Поняття стратегічної зони господарювання та стратегічної бізнес-одиноці підприємства	48
2.5. Базові характеристики підприємства як об'єкту стратегічного управління	55
<b><i>Тема 3. ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ І ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА</i></b>	63
3.1. Місце стратегічного бачення в розвитку компанії	63
3.2. Сутність і поняття місії підприємства	64
3.3. Цілі підприємства: сутність, види, принципи, розстановка пріоритетів	69
3.4. Методологія структуризації цілей підприємства	78
<b>РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА УМОВ</b>	89

## **ГОСПОДАРЮВАННЯ**

### ***Тема 4. ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА***

4.1. Сутність, етапи, інформаційні джерела стратегічної діагностики	89
4.2. Класифікація та алгоритм можливого розв'язання стратегічних проблем підприємства	90
4.3. Мета, сутність, функції та принципи стратегічного аналізу	97
4.4. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу (макросередовища) підприємства:	100
4.4.1. PEST-аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу	105
4.4.2. PIMS-аналіз в діагностиці зовнішнього середовища непрямого впливу	106
4.4.3. Оцінка конкурентоспроможності економіки країни за правилом «національного ромбу»	110
4.5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища прямого впливу (мікросередовища) підприємства:	118
4.5.1. Діагностика привабливості галузі	121
4.5.2. Діагностика привабливості СЗГ	124
4.5.3. Метод виявлення та оцінки КФУ	128
4.5.4. Конкурентна діагностика галузі	132
4.6. Оцінка ступеня невизначеності зовнішнього середовища	145

### ***Тема 5. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА***

5.1. Методика визначення стадії життєвого циклу підприємства	152
5.2. Особливості аналізу внутрішнього середовища підприємства	160
5.3. Сутність і форма SNW – аналізу внутрішнього середовища підприємства	162
5.4. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства	165

### ***Тема 6. СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ***

6.1. Стратегічний набір та стратегічна «піраміда» підприємства	181
6.2. Загальні (корпоративні) стратегії підприємства	184
6.3. Ділові (конкурентні) стратегії (бізнес-стратегії) підприємства	186

6.4. Функціональні стратегії підприємства	192
6.5. Операційні стратегії підприємства	198
<b>Тема 7. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ</b>	200
7.1. Еволюція стратегій диверсифікації підприємства	200
7.2. Види диверсифікації підприємства	203
7.3. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства	206
<b>Тема 8. СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
8.1. Сутність розвитку підприємства	208
8.2. Базові стратегії розвитку підприємства	208
8.3. Характеристика стратегій зовнішнього розвитку підприємства	213
8.4. Стратегія зростання підприємства залежно від масштабів діяльності	218 222
<b>Тема 9. КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА</b>	231
9. 1. «Стратегічний куб» підприємства	231
9. 2. Визначення характеру стратегії підприємства за методом SPACE (з використанням довірчих інтервалів)	288
<b>РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b>	293
<b>Тема 10. МАТРИЧНІ МЕТОДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b>	293
10.1. Матриця основних підходів до формулювання стратегій	293
10.2. Матричні методи вибору стратегій підприємств та їх СБО (СЗГ)	295
10.3. Процедура оцінки вибраної стратегії	310
<b>Тема 11. АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ</b>	312
11.1. Альтернативність у стратегічному управлінні	312
11.2. Методика вибору кращої стратегії із альтернатив:	314
11.2.1. метод комітетів;	314
11.2.2. метод аналізу ієрархій.	316
<b>Тема 12. ДЕКОМПОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ</b>	

<b>ПІДПРИЄМСТВА</b>	329
1. Вибір стратегії підприємства: основні підходи, визначаючі чинники, алгоритм вибору та критерії оцінки успішності стратегії	329
2. Модель стратегічного планування на основі "стратегічної прогалини"	339
3. Механізми стратегічного контролю на підприємстві	343
<b>РОЗДІЛ 4. ПРАКТИКУМ</b>	350
Тести для перевірки рівня засвоєння теоретичного матеріалу	350
Методичні рекомендації до виконання індивідуального дослідного завдання «Розробка стратегії підприємства та обґрунтування механізму її реалізації»	383
Тематика курсових робіт з дисципліни «Стратегія підприємства»	385
Ситуаційні вправи	389
<b>Список використаних джерел</b>	404
<b>Додатки</b>	420



## ПЕРЕДМОВА

В останні роки складність ведення бізнесу постійно посилюється, загострюється боротьба за клієнта й технології, відбувається глобалізація ринків збуту й факторів виробництва. Сильним є вплив великих міжнародних організацій і геополітичних трансформацій. Культурне змішування в масштабах країн і континентів впливає на політику, право й властивості робочої сили. Суттєвий вплив на бізнес спричиняє науково-технічний прогрес та інформаційна революція, зокрема поширення використання Інтернету і досягнення в області комунікацій. З'являються нові аспекти внутрішнього середовища підприємства: ускладнюються інформаційні технології, розширюються зв'язки із зацікавленими сторонами.

Внаслідок складності й рухливості ділового середовища збільшується кількість чинників, які необхідно враховувати підприємству, аби забезпечити довготривале ефективне існування на ринку. Також підвищуються вимоги до якості обґрунтування параметрів обраних стратегій підприємств: вони мають охоплювати якомога більше впливових чинників, бути гнучкими та економічно виваженими. Отже, проблематика підвищення економічної обґрунтованості стратегії підприємства набуває великої значущості для будь-якого сучасного підприємства.

Кількість підприємств, що намагаються реалізувати стратегічний підхід до організації власної діяльності, час від часу більшає. Разом з тим, лише деякі з них насправді стають успішними. Це пов'язане передусім з відсутністю комплексного бачення процесу реалізації стратегії та помилками в її розробці й оцінці можливих наслідків. Невдала й необґрунтована стратегія підприємства може призвести, як мінімум, до послаблення конкурентної позиції та втрати ринкової частки, а, як максимум, – до втрати фінансової стійкості і взагалі банкрутства підприємства.

Особливої актуальності дана проблематика набуває для сучасних економічних умов в Україні. Турбулентність вітчизняного бізнес-середовища

зумовлює необхідність забезпечення гнучкості в адаптації підприємств до швидкозмінюваних ринкових умов, адже інколи ринкові зміни викликають зміщення акцентів у визначенні ключових факторів успіху підприємств. У зв'язку з цим виникає потреба не стільки в агресивних діях, скільки в усвідомленій та виваженій реалізації стратегії підприємства з погляду на забезпечення його стійкої конкурентної позиції на ринку.

В сучасних умовах господарювання з боку бізнес-структур різко підвищуються вимоги до якості підготовки фахівців, здатних до обґрунтування основних напрямів розвитку підприємств різних форм власності та організаційно-правових форм з урахуванням внутрішнього потенціалу та можливостей ринкового середовища.

Система знань, вмінь та навичок щодо ґрунтовної та всебічної розробки стратегії підприємства формується в процесі вивчення дисципліни «Стратегія підприємства», що викладається студентам вищих навчальних закладів на освітньо-кваліфікаційному рівні «Бакалавр» галузі знань «Економіка та підприємництво». Ця дисципліна спрямована на формування масштабного економічного бачення, яке дозволяє студентам чітко уявляти логічний ланцюг успішного функціонування підприємства: «стратегія – тактика – поточні плани – оперативне управління». За результатами її вивчення студенти мають отримати розуміння теоретичних засад та особливостей практичного застосування інструментарію розробки стратегії підприємства, необхідних та достатніх для опанування дисципліни «Стратегічне управління підприємством», що викладається на освітньо-кваліфікаційних рівнях «Магістр» та «Спеціаліст» галузі знань «Економіка та підприємництво», є логічним продовженням попередньої та завершує формування системи професійних компетенцій щодо стратегічного управління на підприємствах.

Головний акцент при викладанні навчального курсу «Стратегія підприємства» робиться на необхідності врахування при розробці стратегії підприємства як вихідних (зовнішніх та внутрішніх) умов, так і можливих

наслідків прийнятих стратегічних рішень, що вимагає певного економічного обґрунтування прийнятних параметрів стратегії підприємства.

Метою даного навчального посібника є розкриття теоретико-методологічних засад і практичного інструментарію розробки стратегії підприємства як фундаменту стратегічного управління.

Навчальний посібник спрямований на формування у студентів знанієвих та практичних компетенцій щодо розробки стратегії підприємства. Зокрема, після опанування навчального матеріалу студент повинен знати: визначення сутності «стратегії підприємства»; класифікаційні ознаки існуючих видів стратегії підприємства та пояснення до них; особливості застосування матричних методів стратегічного аналізу; основні характеристики стратегій підприємства та особливості їхнього вибору та реалізації; методичні підходи до обґрунтування альтернативних шляхів стратегічного розвитку підприємства; сучасні погляди та підходи до розробки стратегії підприємства у провідних бізнес-структурах; теоретичні засади розробки стандартів контролю за реалізацією стратегії підприємства.

Результатом усвідомлення та практичного освоєння навчального матеріалу мають стати навички щодо: аналізу тенденцій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства; оцінки конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування системи заходів з укріплення його ринкових позицій; систематизації наявних можливостей та загроз для забезпечення реалізації стратегії підприємства; складання «стратегічного портрету» підприємства; формулювання візії, місії, системи цілей та задач підприємства в реалізації його стратегії; застосування існуючого стратегічного інструментарію для розробки стратегії підприємства; обґрунтування вибору стратегії підприємства; співвіднесення можливих економічних наслідків реалізації альтернативних варіантів стратегії підприємства; оцінки перспектив досягнення стратегічних цілей підприємства, виходячи з наявного потенціалу та динаміки ринкового середовища; розробки системи стандартів контролю за реалізацією стратегії підприємства тощо.

Головну увагу при викладенні матеріалу у навчальному посібнику приділено висвітленню найбільш наближених до практики аспектів розробки стратегії підприємства з огляду на загальне системне розуміння процесу стратегічного управління підприємством.

Навчальний посібник складається з 4-х розділів, три з яких містять навчально-методичний матеріал, а останній – четвертий - являє собою практикум.

**У першому розділі (теми 1-3) розкриваються теоретико-методичні засади та сучасні підходи до визначення сутності стратегії та розуміння її значущості у забезпеченні ефективного довготривалого розвитку підприємства.** Незважаючи на наявність великої кількості досліджень щодо змісту поняття «стратегія підприємства», ще й досі тривають дискусії щодо його ємності та єдності розуміння й тлумачення. **У першій темі,** яка присвячена розкриттю загальних основ стратегії підприємства, автори спробували узагальнити та структурувати існуючі підходи до визначення дефініції «стратегія підприємства». Процесне розкриття цього поняття фактично стало підґрунтям та визначило логіку подальшого викладення теоретичного і практичного матеріалу у навчальному посібнику. **Друга тема** присвячена визначенню та розкриттю стратегічного контексту підприємства та виокремленню його основних складових як активного суб'єкту господарського процесу. **Третя тема** має на меті розкрити зміст і місце стратегічного бачення (візії) та місії підприємства у визначенні самого сенсу існування підприємства на ринку, а також довести взаємозв'язок між місією підприємства та його конкретними тактичними й оперативними цілями.

**Другий розділ (теми 4-9) «Стратегічна діагностика умов господарювання»** пропонує механізм розробки стратегії підприємства. **У четвертій темі** «Оцінювання зовнішнього середовища» запропоновано алгоритм діагностики зовнішнього середовища за рівнями впливу: прямим та непрямим. **П'ята тема** присвячена розкриттю сутності стратегічного потенціалу та особливостям його врахування при розробці стратегії підприємства. **В шостій**

**темі** «Стратегії бізнесу» в узагальненому вигляді фактично проведено класифікацію видів стратегій, що можуть реалізовуватися. Детальне розкриття зовнішніх стратегій розвитку та особливостей стратегій диверсифікованого розвитку в навчальному посібнику представлено відповідно в темах **сім та вісім**. **Дев'ята тема** «Корпоративна стратегія підприємства» визначає ієрархію та особливості підпорядкування стратегій підприємства.

У третьому розділі (теми 10-12) «Обґрунтування та вибір стратегії підприємства» робиться наголос на механізмі вибору кращої (за умов господарювання, що склалися) стратегії підприємства. **Десята тема** «Матричні методи вибору стратегії підприємства» покликана розкрити зміст, види та особливості використання матричного інструментарію при обґрунтуванні стратегії підприємства. **В одинадцятій темі** «Альтернативність у стратегічному виборі» визначено змістовне наповнення категорії «альтернативність», визначено її місце у виборі кращої стратегії підприємства, запропоновано методичні підходи до вибору кращої із стратегічних альтернатив. **Остання дванадцята тема** «Декомпонування корпоративної стратегії підприємства» фактично є завершальною у вивченні дисципліни та носить узагальнюючий характер відносно теоретико-методичних підходів, викладених в попередніх темах. Вона має за мету чітко структурувати та поєднати у єдине систему стратегій підприємства, що підпорядковані досягненню єдиної мети.

Наприкінці кожної теми містяться питання для самоконтролю рівня сформованості знань та питання для обговорення, що покликані розвинути «стратегічно-економічний» світогляд студента.

**Четвертий розділ «Практикум» складається з тестів для перевірки рівня засвоєння теоретичного матеріалу, методичних рекомендацій для виконання індивідуального завдання «Розробка стратегії підприємства», тематики курсових робіт з дисципліни «Стратегія підприємства», проблемних питань практичного характеру та ситуаційних вправ тощо.**

Наприкінці навчального посібника наведено бібліографічний список, який містить перелік основної літератури, використаної під час розробки

даного посібника, а також перелік додаткових літературних джерел, які будуть корисними при вивченні дисципліни «Стратегія підприємства».

При викладені матеріалу у навчальному посібнику прослідковується зв'язок з такими навчальними дисциплінами, як «Мікроекономіка», «Макроекономіка», «Бухгалтерський облік», «Маркетинг», «Менеджмент організацій», «Економіка підприємства», «Економіко-математичні методи та моделі», «Управління витратами» тощо.

**Зміст і структура навчального посібника відповідає навчальній програмі дисципліни «Стратегія підприємства» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво» напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». Призначається для студентів, аспірантів, науковців, а також усіх, хто цікавиться питаннями стратегічного розвитку підприємства.**

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

## Тема 1. *СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ, КОНЦЕПЦІЇ*

### 1.1 Поняття стратегії. Основні підходи до розуміння сутності «стратегії підприємства (компанії)»

Стратегія підприємства — ще одне широко використовуване поняття теорії і практики менеджменту. Як і для інших фундаментальних понять, таких як культура або структура, для цього терміну немає загальноприйнятого визначення, як немає тлумачення або моделі вироблення. Розуміння стратегії, техніка її аналізу, різні аспекти розробки, впровадження, оцінки і контролю різні у різних авторів і різних шкіл.

Історія поняття «стратегія» йде своїм корінням в далеке минуле, де спочатку «стратегія» розглядалася як «наука війни; вчення про краще розташування і вживання всіх військових сил і засобів» [10]. Етимологічно «стратегія» походить від старогрецьких «Stratos» - армія; «agos» – керую, веду.

Першу згадку стратегії відносно економічного, а не військової поведінки суб'єктів прийнято пов'язувати з іменами Дж. фон Неймана і О. Моргенштерна, які в дослідженнях теорії ігор під стратегією розуміли «повний план, вказуючий, які вибори (ходи) робитиме гравець в кожній можливій ситуації» [20]. Пізніше це визначення модифікувалося, в ньому з'явилися цілі і місія, плани з досягнення мети і контроль за виконанням цих планів. Разом з визначенням змінювалося і ставлення до стратегії і стратегічного менеджменту — одному із стовпів сьогоденного менеджменту в цілому.

Принципова відмінність в розумінні сутності стратегії пов'язана в першу чергу з існуванням різних економічних систем. Професор О. С. Віханський виділяє два ключові підходи до визначення стратегії [6]:

В межах першого підходу стратегія розглядається як довгостроковий план досягнення конкретної мети, а процес вироблення стратегії є не що інше як знаходження мети і складання довгострокового плану. Базовими передумовами цього підходу є: заперечення могутньої турбулентності зовнішнього середовища (всі зміни передбачені); реакція фірми на зміну зовнішнього середовища швидша за саму зміну (всі процеси, що відбуваються в середовищі, детерміновані і піддаються повному контролю і управлінню). Цей підхід є характерним для систем з централізованою плановою економікою.

В межах другого підходу під стратегією розуміється «довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей» [6]. Основою даного підходу є визнання високого рівня турбулентності як зовнішнього, такого внутрішнього (хоч і в меншій мірі) середовища підприємства (всі зміни важкопередбачувані), а також виключається детермінізм процесів, що відбуваються (наявність свободи вибору при визначенні напрямку розвитку підприємства, і, як, наслідок, складність, альтернативність, креативність управління). Характерний для ринкових економічних систем.

Узагальнення представлених в літературних джерелах поглядів, що відображають розвиток теорії стратегічного менеджменту, дозволило виділити декілька підходів, що не зводилися один до одного, до розуміння стратегії. Разом з тим, слід підкреслити, що не дивлячись на історичну послідовність виникнення і розвитку цих підходів, значущість основоположної ідеї і досягнень кожного з них не тільки не витісняє попередніх, а швидше доповнює і збагачує теоретичний базис минулих підходів і шкіл, міняє акценти і пріоритети, обґрунтовує нові проблеми менеджменту і пропонує нові моделі їх опису і пояснення.

Отже, виділяють три підходи до розгляду того, що є «стратегія»: класичний, процесний, системний [12].



**Класичний підхід. Стратегія** в класичному підході – це раціонально-спланований, продуманий план розміщення ресурсів компанії для досягнення максимального ефекту (як правило, прибутку). Основою цього підходу є так званий ідеальний тип раціонального економічного суб'єкта [24], який і ухвалює рішення про те, яким чином максимізувати свій прибуток в даному місці і зараз.

Основоположниками класичного підходу вважаються *Альфред Чандлер, Ігор Ансофф і Альфред Слоан*. Фундаментальними положеннями їх робіт можна вважати:

- введення раціонального аналізу у формулювання стратегії;
- відділення концепції стратегії від безпосереднього акту її реалізації;
- спрямованість стратегії на максимізацію прибутку.

Стратегія в класичному підході бере свій початок у військовій науці, а основне завдання, яке бачать перед собою А. Слоан, А. Чандлер і І. Ансофф, полягає в *реорганізації і розміщенні ресурсів компанії таким чином, щоб остання могла працювати найефективніше в рамках максимізації прибутку*.

З погляду сучасних теоретиків менеджменту такий підхід не виправданий, і це розуміння стратегії має багато мінусів (наприклад, воно не враховує вплив зовнішнього середовища компанії, психологічний настрій працівників тощо). Проте раціональні плани були і є могутнім інструментом планування досягнення цілей, особливо тих, які можуть бути кількісно виміряні, як, наприклад, може бути виміряна прибутковість компанії або її частка ринку. Крім того, не дивлячись на всю критику і здавану неактуальність, даний підхід, на думку багатьох, залишається найпоширенішим в менеджменті.

У своїх роботах А. Чандлер більшою мірою, ніж інші, займався проблемою взаємодії організаційної структури і стратегії [36]. Її суть можна обкреслити такими питаннями: «Якою повинна бути організаційна структура компанії, щоб дозволити топ-менеджменту сфокусуватися на розробці стратегії, а не на рутинних операціях? Як необхідно побудувати роботу, щоб у топ-менеджерів був час, інформація і внутрішні (психологічні) зобов'язання перед компанією для довгострокового планування і визначення пріоритетів її розвитку?».

Внесок Ігоря Ансоффа в становлення і розвиток класичного підходу також величезний [2,3]. Як і інші автори, яких відносять до класиків, І.Ансофф розробляє добре сформульовані, продумані і дуже наочні матриці, формули і техніки для формулювання стратегії як конкретного плану просування товару на ринку.

Кажучи про даний підхід, не можна не згадати ще одного класика менеджменту — *Майкла Портера*, який в 1979 р. запропонував модель п'яти сил [25], що впливають на силу конкуренції в галузі: сила постачальників, сила покупців, загроза появи товарів-замінників, загроза входу в галузь нових конкурентів і існуючої інтенсивності конкуренції усередині галузі. Основою його позиції у веденні бізнесу є передумова про необхідність і, по суті, неминучість конкурентної боротьби, коли конкуренти прагнуть зробити все, щоб знищити, відібрати частку ринку слабкішого.

Опонентами М. Портера є Ким Чан і Моборне [40], які стверджують, що основна мета компанії полягає не в перемозі над конкурентами, а в розвитку нового ринку, продукту, розкритті для покупця невідомих йому потреб і задоволенні їх шляхом пропозиції абсолютно нового, унікального продукту, проводячи який компанія просто позбавиться, на думку науковців, від конкуренції, вийде на новий рівень.

До відомих критиків класичного підходу відносять *Тома Пітерса* і *Генрі Мінцберга*, які вважають, що формалізовані процеси і планування не створять стратегію компанії, оскільки стратегія розглядається не як аналіз, а як синтез. «Процес створення стратегії включає безліч дуже "м'яких" моментів, які неможливо прописати у формалізованих процесах: це й інтуїція, і навчання, і обов'язково щось привнесення чогось нового» [13].

Процесний підхід базується на таких передумовах:

- 1) заперечення раціональності поведінки агентів навколишньої дійсності, самого існування ідеального типу економічного суб'єкта;
- 2) стратегії не можуть бути сплановані, вони часто випадковим чином виникають в украй загальній формі і на дуже малий проміжок часу;

3) основою розробки стратегії є не взаємодія раціональних потоків, а реальна дійсність.

До засновників цього підходу традиційно відносять учених Американської школи Карнегі, лауреата Нобелівської премії з економіки професора *Герберта Саймона*, а також *Річарда Сайерта* і *Джеймса Марча*. Їх внесок в розвиток цього підходу і менеджменту в цілому полягає в **концепції обмеженої раціональності** [37], в якій вони обґрунтовують, що ідеального типу раціональної економічної людини не існує. Їх аргументами на користь цієї позиції є:

- людина не може порівняти (навіть знати) всі чинники, які впливають на ситуацію;
- неможливо зібрати всю інформацію про те, що є зараз і що буде потім, щоб створити стовідсотково правильний план;
- неможливо бути абсолютно об'єктивним в оцінках (у всьому);
- людина схильна зупинятися на першому (другому, третьому) вподобаному йому рішенні, а не вивчати всі можливі реакції на ситуації, поки не оцінить всі альтернативи.

Подальший розвиток процесний підхід отримав у **вченні про внутрішній устрій організації**, відомий як **мікрополітика**. В межах цього учення можна виділити роботи *Джеффри Пфєффера* [45], який вважав, що життя в організації протікає в боротьбі за владу, яка може бути використана для того, аби отримати більше ресурсів організації в своє користування, під свій контроль в ситуаціях підвищеної невизначеності. Свій внесок у вчення про мікрополітику вніс і *Т. Берні*, який писав, що члени організації борються за контроль над іншими членами організації, тобто по суті за владу, але не над ресурсами, а над людьми — іншими членами організації. Завдяки цьому ученню процесуалісти бачать мету і завдання стратегії. З їхньої точки зору стратегія — не план з досягнення деякої ефемерної загальної і незаперечної мети організації, а швидше баланс інтересів, політичний компроміс між членами компанії, який в тій чи іншій мірі врівноважує і закріплює рівень влади і ресурсів, що належать, для кожного

члена або групи. А основна мета будь-якої компанії — це знайти точку задоволення потреб, яка підтримає баланс інтересів.

Прихильники процесного підходу стверджують, що організації взагалі прагнуть захистити себе від всякого роду змін, викликаних зовнішнім середовищем, і створюють так звані буферні механізми, які оточують ядро компанії, захищаючи його від необхідності змін.

В зв'язку з цим в корені змінюється принцип формування стратегії підприємства. І якщо класичний підхід стверджує, що стратегія спочатку формулюється, а потім упроваджується, то процесний підхід пропонує принципово іншу точку зору — лише після того, як стратегія почне утілюватися, можна буде зрозуміти, як виглядає ця стратегія у дії [42].

Спробою примірити прихильників класичного і процесного підходів можна вважати позицію *Генрі Мінцберга*, для якого процеси створення і втілення стратегії в реальність нерозривно переплетені і неподільні, а сама стратегія (і все, що пов'язане з її створенням і втіленням) розглядається ним як ремесло, де ремісник (менеджер) навіки пов'язаний зі своїми ресурсами, цілями, думками, практиками, традиціями, звичками і так далі і все, що він може зробити, — це постаратися адаптуватися до зовнішнього оточення, щоб задовольнити свої інтереси. Важливо відзначити, що, дотримуючись такого підходу, Г.Мінцберг виділяє ідею постійного вдосконалення [41], коли менеджер прагне самостійно знайти недоліки у власній діяльності, в роботі своєї компанії, при цьому не віддаляючись від неї, не аналізуючи її діяльність із зовнішньої точки зору, а знаходячись усередині, шукає і виправляє те, що здається йому недосконалим.

Результатом досліджень учених-процесуалістів стало створення філософії життя компанії, в основі якої лежать дві ідеї:

- перша з них належить Г.Мінцбергу, який вважає, що для ефективної діяльності компанії необхідно створити умови, в яких процес постійного вдосконалення займатиме вирішальне місце в розвитку організації. Він стверджує, що реального поліпшення якості діяльності можна добитися тільки тоді, коли компанія є організацією, що навчається, де заохочуються дискусії, обмін думками і

радами, де кожен може запропонувати ідею, яка, як він вважає, поліпшить справи в компанії, а керівництво має дуже уважно збирати ці ідеї і відстежувати тенденції. На думку Г.Мінцберга, заохочення таких процесів в компанії набагато цінніше, ніж думка стороннього консультанта з управління [13].

- друга ідея пов'язана з іменами Г. Хамела і Прахалада, які пов'язують зростання ефективності підприємства не з правильним або неправильним розміщенням ресурсів і позиціонуванням на прибуткових або неприбуткових ринках, не з гонитвою за всіма можливостями ринків і ситуації, а на розвитку внутрішніх компетенцій (див. тема 2) компанії, їх вдосконаленні і поліпшенні» [46].

**Системний підхід.** Після того, як раціональність створення стратегії була піддана критиці прихильниками процесуального підходу, знов заговорили про раціональне ядро, позбавитися від якого не під силу тому, хто побудує стратегію організації. Проте варто відразу сказати, що раціональність системного підходу значно відрізняється від раціональності класиків.

Основна ідея системщиків полягає в тому, що всі плани, рішення, ідеї тих, хто намагається створити стратегію, полягають не в простому підрахунку і калькуляції маржинальних ефектів всіх економічних агентів, а в аналізі включеності цих агентів в різні соціальні системи, які багато в чому зумовлюють вибір рішення або стратегії. *М. Грановеттер* [38], *Р. Сведберг* [47] и *Р.Виттінгтон* [48] стверджують, що економічна активність не може бути розглянута окремо від того факту, що люди, які беруть участь в ній, неминуче включені в ряд соціальних відносин і зв'язків, які багато в чому зумовлюють їх поведінку. Ці відносини, на думку системщиків, обґрунтовують певну поведінку, можливі цілі і засоби індивідів для кожного подальшого кроку. Саме у цьому полягає раціональність, зовнішня логічна обґрунтованість дій людей. Як бачимо, раціональність для системного підходу не універсальна, якою вона була для класиків, вона залежить від суспільства, соціальних інститутів і культури, в якій організація існує і обирає стратегію.

На відміну від процесуалістів системщики бачать обмеження в можливості вибору стратегії, яке накладається не тільки внутрішніми особливостями фірми

(політичною боротьбою за владу, ресурси і контроль над іншими членами організації), але більшою мірою зовнішніми по відношенню до компанії чинниками, пов'язаними з тим, як «прийнято» в даному суспільстві, що «прийнята» з погляду інституціалізованих практик суспільства та або інша дія. У дослідженні про багатонаціональні корпорації вони доводять, що стратегії цих корпорацій багато в чому залежать від культурного контексту конкретного географічного місця їх розташування. Він показує, що організаційні схеми роботи цих корпорацій обираються не на підставі деякої ефемерної ефективності або балансу сил усередині компанії, а на підставі локальної культурної традиції. Можна також виділити дослідження Ху [39], який показав, що навіть величезні світові компанії тяжіють до застосування таких стратегій і такої організаційної структури, яка відповідала б традиціям і культурі країни, де ці компанії були засновані.

Значну частину критики в адресу решти підходів займає критика універсалізму пропонованих теорій, які, на думку класиків і процесуалістів, можуть бути застосовані до всіх компаній однаково. Цікаво в цьому плані спостереження *Р. Паскаля*, який відмітив, що в японському менеджменті взагалі немає такого виразу, як «корпоративна стратегія» [43]. У своїй наступній роботі Паскаль обґрунтовує причини, згідно з якими, японський менеджмент не потребує поняття «корпоративної стратегії», оскільки вся теорія японського управління побудована на ідеях адаптивної непохитності та стратегічного узгодження [44].

Окрім впливу на стратегію (і структуру) ззовні в системному підході не відкидається значення внутрішніх традицій і практик, які також можуть впливати на те, якою у результаті стане стратегія. Системщики спираються на ідею про існування певної ідеології керівництва компанії, яка багато в чому зумовлює вибір стратегії. Основна ідея тут в тому, що керівництво компанії вибиратиме, наскільки це можливо, стратегії, які відповідають їх особистим уявленням про відповідність ідеології компанії. З цього, у свою чергу, витікає, що стратегія спрямована на розвиток і підтримку ідеології компанії, а не на максимізацію прибутку, як це було у класиків. Також системщики виділяють додаткові цілі, які можуть бути досягнуті за допомогою стратегії: це соціальна захищеність і статус організації.

При такому розгляді стратегії виходить, що на неї впливають дві основні сили — культура і інститути зовнішнього відносно компанії оточення (суспільства, держави), а також внутрішня ідеологія, яка може бути різною усередині однієї культури. Саме так Віткінгтон пояснює широку різноманітність стратегій компаній, що працюють в одній культурі.

Основна практична порада, яку можна винести з системного підходу, — це облік різних соціокультурних особливостей людей, які працюють в компанії, і культурній традиції суспільства, в якому працює вся компанія в цілому. Крім того, в рамках цього підходу можна виділити проблему копіювання стратегії або навіть техніки її формування, яка легко може працювати в одній організації і абсолютно не працювати в іншій через виділені в цьому підході причини.

***Фундаментальні основи стратегії підприємства [19]:***

➤ *Стратегія зачіпає і організацію, і її оточення.* "Основне допущення полягає в тому, що в стратегічному сенсі організація і її оточення неподільні. Організація використовує стратегію, щоб уміло справлятися з мінливим зовнішнім оточенням".

➤ *Стратегія не буває простою.* "Унаслідок змін організації, що відбуваються, доводиться мати справу з новими комбінаціями умов, тому зміст стратегії не може бути таким, що ні структурованим, ні програмованим, ні шаблонним, ні таким, що повторюється..."

➤ *Від стратегії залежить благополуччя організації.* "Стратегічні рішення ... достатньо значущі і впливають на благополуччя організації в цілому..."

➤ *Стратегія — це і зміст, і процес.* "Теорія стратегії включає вивчення як дій, що робляться, тобто зміст стратегії, так і методів ухвалення рішень про ці дії і їх здійснення".

➤ *Стратегію неможливо продумати до кінця.* "Теоретики сходяться в тому, що намічені стратегії організації, що розвиваються і реалізуються, можуть не мати нічого спільного один з одним".

➤ *Стратегії існують на різних рівнях.* "У фірми є корпоративна стратегія (Яким бізнесом нам займатися?) і бізнес-стратегія (Як нам конкурувати в цьому бізнесі?)".

➤ *Стратегія припускає різноманітні розумові процеси.* "Стратегія повинна пропрацювати не тільки концептуально, але і аналітично. Деякі автори виділяють аналітичний аспект, але більшість сходяться в тому, що головне в побудові стратегії — концептуальні розробки керівництва організації".

У будь-якій дискусії про суть «стратегії підприємства» завжди знайдуться аргументи «про» («за») і «contra» («проти») (табл. 1.1) [19].

Таким чином, узагальнюючи представлені в літературі підходи, можна зробити висновок про те, що стратегія підприємства:

- ◆ дає визначення основних напрямів і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання і забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

- ◆ є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;

- ◆ формується на основі дуже узагальненої, неповної і недостатньо точної інформації;

- ◆ постійно уточнюється в процесі діяльності, чому повинен сприяти добре настроєний зворотний зв'язок;

- ◆ через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»;

- ◆ є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства;

- ◆ є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;

- ◆ є основою для формування і проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;



Таблиця 1.1

## Переваги і недоліки основних характеристик стратегії підприємства

№ п/п	Характеристика стратегії підприємства	Аргументи	
		За	Проти
1	<b>"Стратегія задає напрям"</b>	Основний сенс стратегії — указувати організації надійний курс розвитку в існуючих умовах.	Стратегічний курс може, як шорами, затулити потенційні небезпеки. Проходження задалегідь встановленому курсу в незнайомій акваторії — вірний спосіб "зустрітися" з айсбергом. Напрямок має величезне значення, але іноді доцільніше понизити швидкість, уповільнити хід, уважно, але не дуже далеко вдивляючись вперед, звертаючи увагу на те, що відбувається по сторонах, щоб в потрібний момент змінити поведінку.
2	<b>"Стратегія координує зусилля"</b>	Стратегія сприяє координації діяльності. У відсутність стратегії в організації запанував хаос, коли менеджмент "тягне віз" в різні боки	Надмірна координація зусиль, що додаються, веде до панування "групового мислення" і втрати периферійного зору, завдяки якому ми нерідко помічаємо нові можливості. Прийнята стратегія є достатній над організацією, пронизуючи кожен її клітинку
3	<b>"Стратегія характеризує організацію"</b>	Стратегія відображає у загальних рисах характер організації і демонструє її відмітні особливості. Стратегія дає не тільки ключ до загального розуміння організації, але і зручну можливість розібратися в тому, як вона "веде справи".	Визначення організації через її стратегію може виявитися дуже спрощеним, аж до використання стереотипів, внаслідок чого залишаються непоміченими розмах і складність системи.
4	<b>«Стратегія забезпечує логіку»</b>	Стратегія усуває невизначеність і забезпечує порядок. У цьому сенсі вона схожа на теорію, що спрощує і пояснює світ, і когнітивну структуру, що полегшує дію	Творчість не терпить послідовності — творець знаходить нові поєднання явищ, що доти вважалися несумісними. Будь-яка стратегія, як і будь-яка теорія, є спрощення, що неминує спотворює реальність

◆ є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;

◆ є чинником стабілізації відносин в організації;

◆ дає можливість налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік і аналіз, виступаючи як стандарт, який визначає успішний розвиток і результати.

Кожен процес або явище можуть давати лише те, що є в їх потенціалі. Стратегія — це багатогранне і дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх неладів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не потрібно чекати від стратегії (табл. 1.2) [33].

Таблиця 1.2

Сім «не» стратегії підприємства

№ п/п	Що не дає стратегія	Чим не повинна бути стратегія
1	негайного результату	«вилитим в бронзі» планом, який потрібно виконати за будь-яких умов і за всяку ціну
2	100 % передбачення майбутнього, яке б забезпечувало в поточному періоді ухвалення «виключно правильних рішень»	переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування і розвитку підприємства
3	продажу товарів в запланованих обсягах	простою агрегацією продуктових, ресурсних і функціональних планів
4	забезпечення необхідними за кількісними і якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, які були заздалегідь визначені	планом «обсягом 100 сторінок»
5	100% виконання всіх стратегічних установок	ідеєю лише вищого управлінського персоналу
6	визначення стандартного переліку дій і етапів розробки стратегії для всіх без виключення суб'єктів господарської діяльності	розробленою і виконаною в умовах конфлікту
7	обов'язкового виживання підприємства в довгостроковій перспективі (відсутність стратегії зменшує вірогідність виживання підприємства взагалі)	заміною здорового глузду і інтуїції

## 1.2. Основні концепції стратегії: філософська і організаційно-управлінська

У сучасній літературі можна також виділити дві основні концепції стратегії — філософську і організаційно-управлінську [33].

**Філософська концепція** відображає загальне значення стратегії для підприємства.

1) *Стратегію* можна розглядати як філософію, якою повинна керуватися організація. З цієї точки зору стратегія - це:

- ◆ позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- ◆ інтегральна частина менеджменту, яка дозволяє усвідомити майбутнє;
- ◆ процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навиків і процедур;
- ◆ відтворна цінність, яка дає можливість досягти якнайкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

2) *Стратегію* можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо або стихійно.

3) *Стратегію* можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення підприємства або організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками і особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги і недоліки, дає можливість докладніше формулювати соціальні стратегії в цілому і елементи соціальних напрямів в стратегіях іншого типу.

**Організаційно-управлінська концепція** стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами і методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

1) Згідно поглядам класика стратегічного планування А. Чандлера, *стратегія* — це «визначення основних довгострокових цілей і завдань

підприємства, ухвалення курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [36].

З одного боку, таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. (А. Чандлер відзначає, що «стратегічна альтернатива повинна будуватися шляхом зіставлення можливостей і ресурсів корпорацій з урахуванням прийнятого рівня ризику») [36].

З іншого боку, в цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягненні цілей.

2) До такого підходу наближається таке визначення: «*стратегія* — це загальний, всебічний план досягнення цілей» [19]. Ототожнення стратегії і плану витікає з теорії ігор, де стратегія — це план дій в конкретній ситуації, яка залежить від вчинків опонента. Відомий фахівець із стратегічного управління А. Томпсон суміщає планові принципи стратегії з поведінковими аспектами організації [29].

*Стратегія* — це специфічний управлінський план дій, направлених на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме і розвиватиметься, а також які підприємницькі, конкурентні і функціональні заходи і дії буде використані для того, щоб організація досягла бажаного стану [14].

3) У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» приводиться таке поняття стратегії: «За своєю суттю стратегія є переліком правил для ухвалення рішень, якими організація користується в своїй діяльності» [2].

*Стратегія* тут — це стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності.

4) Крім того, стратегія іноді розглядається як «блеф» або «хитрий маневр», який визначає її як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі. Відповідно до такого погляду можна, здійснивши

«блеф-стратегію», зтягнути конкурента «на темну доріжку», яка нікуди не веде. Це ґрунтується на суто психологічному аспекті — бажанні упровадити в своїй організації те, що дало позитивні результати конкурентові.

Насправді «блеф-стратегія» має одну мету: граючи на «псевдо-образцах», змусити конкурента дарма витратити гроші і час. Знання про існування «стратегій» блефу допомагають менеджерам критичніше і уважніше відноситися до аналізу стратегій, які уживаються в галузі різними виробниками. Те ж саме мають на увазі, коли визначають *стратегію як «хитрий маневр»*, який допомагає обійти конкурентів.

Всі ці аспекти з різних сторін характеризують таке унікальне явище, як стратегія.

### **1.3. Характеристика шкіл стратегій (за Г. Мінцбергом) [19]**

Ефективне вирішення проблеми виживання і забезпечення безупинного розвитку фірми полягає в створенні і реалізації її конкурентних переваг, які значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотної розробленої і ефективною стратегії розвитку.

Зараз середовище діяльності вітчизняних підприємств характеризується ускладненням, підвищенням рухливості і невизначеності (нові інформаційні технології, індивідуалізація і динамізм поведінки споживачів, посилення міжнародної конкуренції, високі вимоги до якості товарів і обслуговування і ін.), що підтверджує актуальність і необхідність впровадження в практику підприємств ідей і технологій стратегічного менеджменту.

Сфера стратегічного менеджменту відрізняється великою тематичною різноманітністю (наприклад, реструктуризація підприємств, стратегія підвищення вартості підприємства, динамічні ключові компетенції, стратегія управління знаннями, інформаційна технологія і стратегія і ін.) і наявністю різних поглядів на процес побудови стратегії. Велика робота з класифікації і

аналізу розробок різних шкіл стратегій проведена Г. Мінцбергом і ін. [19].  
(табл. 1.3, дод..А).

Таблиця 1.3

Школи стратегій

Назва школи	Відмітна характеристика
<b>ШКОЛИ РОЗПОРЯДЛИВОГО ХАРАКТЕРУ</b>	
1. Школа дизайну	Формування стратегії як процес осмислення
2. Школа планування	Формування стратегії як формальний процес
3. Школа позиціонування	Формування стратегії як аналітичний процес
<b>ОПИСОВІ ШКОЛИ</b>	
4. Школа підприємництва	Формування стратегії як процес передбачення
5. Когнітивна школа	Формування стратегії як ментальний процес
6. Школа навчання	Формування стратегії як процес, що розвивається
7. Школа влади	Формування стратегії як процес ведення переговорів
8. Школа культури	Формування стратегії як колективний процес
9. Школа зовнішнього середовища	Формування стратегії як реактивний процес
<b>ШКОЛА КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ</b>	
10. Школа конфігурації	Формування стратегії як процес трансформації

Десять шкіл поділено на три групи. Розробників перших трьох шкіл цікавить те, як повинні формуватися стратегії, або, як вони формуються насправді. Ці школи мають *приписуючий характер*.

*Школа дизайну* (проектування, конструювання, моделювання) пропонує модель побудови стратегії як спроби досягнення або забезпечення відповідності внутрішніх і зовнішніх можливостей. Іншими словами, представники цієї школи наполягають на ідеї відповідності між характеристиками фірми і тими можливостями, які визначають її позицію в зовнішньому середовищі. Інструментом, за допомогою якого встановлюється відмічена відповідність, і який цитується в кожному підручнику з стратегічного менеджмента, - метод SWOT-аналізу. Найбільш яскравий представник цієї школи - Кенет Ендрюс.

*Школа планування*, яку найчастіше пов'язують з ім'ям Ігоря Ансоффа, розвивалася паралельно з школою дизайну. На сьогоднішній день відома відносно велика кількість різних моделей стратегічного планування [2,3]. До початкових положень школи планування відносять: стратегія є результатом контрольованого, усвідомленого процесу формального планування, яке розбивається на окремі кроки; відповідальність за всі аспекти стратегічного процесу покладається на вище керівництво компанії; при завершенні процесу формування стратегії представляють керівництву фірми повністю готові до практичної реалізації плани.

Як бачимо, основна особливість цієї школи полягає у використанні складного розрахунково-аналітичного апарату довгострокового проектування і представленні стратегічного процесу у вигляді процесу формального планування. Але такий підхід можливий в умовах відносного стабільного зовнішнього середовища фірми. При підвищенні динаміки змін середовища ефективність даного підходу різко зменшується.

*Школа позиціонування* визнає початкові положення двох вищезазначених шкіл і їх моделі. Але якщо представники школи дизайну і школи планування вважали, що для конкретної ситуації можна розробити необмежену кількість стратегій, то представники школи позиціонування стверджували, що для кожної галузі є обмежене число ключових стратегій, які можуть привести до успіху. До ключових (конкурентних) стратегій відносять запропоновані Майклом Портером стратегії мінімізації витрат, диференціація товару і концентрації в певному діапазоні ринкової діяльності. Моделі, що пропрацьовані цією школою, дозволяли теоретично обґрунтувати отримання і використання конкурентної переваги за допомогою правильного позиціонування компанії в окремій галузі. Найчастіше указують на такі недоліки цієї школи: статичний аналіз, зайва увага до зовнішнього середовища організації, а не до її внутрішніх здібностей, до конкуренції, а не до співпраці.

Наступні шість шкіл, від підприємницького до школи зовнішнього середовища, названі *описовими*, концентрували свою увагу на специфічних

аспектах формування стратегії, тобто вони прагнули зв'язати пояснення принципів формування стратегії і розгортання стратегічного процесу в часі.

*Школа підприємництва* розглядає стратегічний процес як результат дій керівника організації, тобто як формування цією людиною бачення, ідеалу організації. При цьому керівникові приписуються такі якості, як інтуїція, розсудливість, мудрість, проникливість. Процес формування стратегії базується на досвіді і інтуїції керівника організації, який одержимо просуває свою концепцію, особисто контролюючи її здійснення, а у разі потреби вносить своєчасні корективи. Практика підприємницької діяльності найчастіше вимагає такого підходу до формування стратегії в перші роки існування організації, коли відбувається вибір напряму її розвитку. Прихильники цієї школи - Й. Шумпетер і А. Коул.

*Когнітивна школа* (школа пізнання) аналізує стратегічний процес з погляду пізнавальних здібностей людини, тобто намагається проникнути в думки керівника організації, який формує бачення. Найбільш відомий представник цієї школи Герберт Саймон стверджував, що стратегії можуть формуватися тільки як загальне уявлення (бачення) на основі засвоєних людиною концепцій, уявлень, схем. По суті, стратегії - це концепції однієї людини - керівника організації, тому вони не оптимальні, отже, виникають проблеми з їх впровадженням і корекцією.

*Школа навчання* (побудова стратегії як процесу, що розвивається). Ключовою особливістю цієї школи є те, що вона базується не на розпорядженнях, а більше - на описах. Представники цієї школи, в першу чергу Дж. Куїнн, стверджують, що стратегії виникають тоді, коли люди, діючи індивідуально або колективно, вивчають ситуацію, яка складається, визначають достатність можливостей в організації справитися з нею і формують зрештою схему своєї поведінки, тобто стратегію. Отже, розробка стратегії - це процес індивідуального і групового навчання. Процедура навчання носить розвиваючий характер, тобто стратегії з'являються крок за кроком у міру пристосування організації до змін. Основна відправна передумова цієї школи



полягає в тому, що стратегію не можна формувати за типом бачення однієї людини, керівника організації.

*Школа влади* (побудова стратегії як переговорного процесу) розглядає процес формування стратегії як відкриту боротьбу за вплив, за допомогою використання менеджерами владних і політичних методів. Цей процес реалізується за допомогою переговорів між конфліктуючими керівниками або групами керівників усередині організації або між конфліктуючими організаціями. Виникаючі стратегії, як правило, носять спонтанний характер і приймають форму позиції, а не реальної перспективи. Цей погляд відбитий в роботах Дж. Пфєффера, Г. Салансика і Гр. Естлі.

*Школа культури* вважає джерелом формування стратегії силу культури організації (Е. Ренман и Г. Норманн). Школа культури протилежна по поглядах школі влади. Якщо школа влади досліджує вплив внутрішньої політики на стратегічні зміни, то школа культури розглядає роль культури як сили, яка підтримує стратегічну стабільність в організації. Один з основних недоліків цієї школи полягає в тому, що її представники бачать стратегічний процес як плід колективних зусиль і співпраці, переконуючи нас в необхідності змін в організації. А такий підхід при тому, що стратегія - завжди інновація для організації, яка викликає зміни, в певному значенні сприяє застою, а не розвитку організації.

*Школа зовнішнього середовища* (школа оточення) будує свою теорію на таких припущеннях, виражених М. Ханнаном і Дж. Фріманом: зовнішнє середовище найбільшою мірою впливає на процес формування стратегії; організація повинна реагувати на зовнішні сили, при цьому керівництво розглядається як пасивний елемент стратегічного процесу, який повинен ідентифікувати зовнішні сили і забезпечити адаптацію організації до них. Теорія цієї школи будується на пасивній ролі організації, а побудова стратегії зводиться до процесу віддзеркалення стану середовища діяльності організації.

Третю групу представляє одна школа, яка суміщає погляди всіх попередніх шкіл. Розробників цієї школи цікавить побудова стратегії, зміст

стратегії, організаційна структура і організаційна культура, зовнішнє середовище організації.

*Школа конфігурації.* Виділяють два основні аспекти цієї школи: конфігурацію, тобто стійкий стан організації і трансформацію - процес змін. Стратегія асоціюється з чимось стабільним (стратегічний план, схема), а процес її розробки направлений на зміни орієнтирів діяльності організації. Найбільш відомий представник школи - Генрі Мінцберг.

Аналізовані школи стратегій - це, по суті, реакції дослідників і керівників фірм, що успішно діють, на зміни, в першу чергу, зовнішнього середовища фірм, за змістом і часу появи, які відображають окремі етапи розвитку стратегічного менеджменту.

Кожна з шкіл пропонує модель, тобто структуру, послідовність і зміст розробки стратегії підприємства. Модель впливає на аналіз дійсності, і тому грає ключову роль в розробці стратегії підприємства. Найбільш формалізовані моделі, які частіше використовуються в учбовому процесі і під час практичної розробки стратегій на рівні окремих фірм, запропонували перші три школи.

#### **1.4. Процесне розуміння стратегії підприємства**

Стратегія компанії є в концентрованому вигляді відповіддю менеджерів на ряд ключових питань бізнесу:

- 1) чи потрібна диверсифікація?
- 2) обслуговувати максимальне число споживачів або вибрати нішу ринку?
- 3) розширити або скорочувати асортимент товарів?
- 4) за рахунок чого досягати конкурентної переваги — зниженні витрат, підвищення якості товару або використання організаційних можливостей?
- 5) як реагувати на змінні переваги покупців? які географічні ринки освоювати?
- 6) як реагувати на появу нових ринків і нові умови конкуренції?

7) який напрям розвитку вибрати?

Іншими словами, стратегія визначає, які товари, ринки, методи конкуренції і управління вибирає організація.

Створюючи стратегію, необхідно відповісти ще на одне надзвичайно важливе питання: як досягти поставлених цілей, враховуючи положення і перспективи організації. Цілі — це "місце призначення", а стратегія — засіб його досягнення. Для досягнення мети потрібні, по-перше, продумані і цілеспрямовані дії, по-друге, при необхідності — реакція на непередбачені події, умови ринку, що змінилися, і посилення конкуренції, по-третє, безперервне колективне навчання організації [29, с. 40].

Стратегія — це щось більше, ніж продуманий абстрактний план, що методично реалізовується. Стратегія коректується за рахунок додавання одних параметрів і відмови від інших у відповідь на зміну ринку, споживчих потреб і переваг, стратегічних маневрів компаній-конкурентів, придбаного досвіду, нових можливостей і погроз, непередбачених подій, свіжих ідей. Умови ведення бізнесу в майбутньому достатньо невизначені і непередбачувані, тому не має сенсу планувати кожен крок; краще створити загальний план і коректувати його при необхідності. Більш того, здоровий глузд підказує, що будь-яка діяльність компанії, як планова, так і адаптивна, не повинна виходити за межі компетенції цієї компанії і її конкурентних можливостей.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про **переваги** цього явища в діяльності окремих підприємств.

Стратегічне управління — це діяльність, направлена на досягнення основних поставлених цілей і завдань організації, визначених на основі передбачення можливих змін навколишнього середовища і організаційного потенціалу шляхом координації і розподілу ресурсів.

За своєю суттю стратегічний підхід до управління припускає відповідь на три основні питання [35, с. 11]:

1. *Чого ми хочемо добитися в результаті нашої діяльності?* (Модель бажаного стану).

Тут мова перш за все йде про *постановку цілей*, виходячи з бачення керівництвом фірми свого бізнесу в певному майбутньому. При цьому слід за допомогою аналізу оцінити можливі зміни в навколишньому середовищі, якими можна скористатися для ефективного досягнення цілей, і ті зміни, які можуть перешкодити організації в досягненні своїх цілей (детально ця проблема буде розглянута в розділі 3). Таким чином створюється якийсь ідеал організації, до якого слід прагнути (модель ідеальної ситуації).

## *2. Хто ми в даний час? (Модель реальної ситуації).*

Оцінюючи потенційні можливості компанії в частині організаційного потенціалу (маркетингового, виробничого, фінансового, кадрового тощо), керівники повинні визначити, чого реально може добитися організація і якими ресурсами вона володіє для досягнення намічених цілей. Така діагностика дає уявлення про можливості організації в частині реалізації нових цілей і про те, чого не вистачає для цього в організаційних ресурсах. Результат подібної діагностики — модель реальної ситуації.

*3. Як перейти із стану, в якому знаходиться організація в даний час, в стан, який забезпечить досягнення поставлених цілей в майбутньому?*

Коли поставлені цілі з урахуванням зовнішніх чинників і оцінені потенційні ресурсні можливості організації, потрібно визначити шлях досягнення мети. Іншими словами, керівники організації повинні як у загальних рисах, так і конкретно вирішити, що потрібно зробити для виконання поставлених цілей. По суті, це і є поняття стратегії як сукупності головних цілей організації і основних способів їх досягнення.

Стратегічний менеджмент можна розглядати як динамічний процес взаємозв'язаних завдань по управлінню, кожна з яких теж є процесом. Суть стратегічного менеджменту визначається виконанням наступних п'яти завдань [35, с. 35]:

- 1) розвитком стратегічного бачення і визначенням місії організації;
- 2) постановкою стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- 3) плануванням стратегії;

4) реалізацією стратегії;

5) контролем за реалізацією стратегії і її коректуванням відповідно до умов, що змінилися, придбаного досвіду, нових ідей, що з'явилися, і можливостей.

Ці завдання логічно витікають одне з одного і певною мірою відображають послідовність кроків в стратегічному менеджменті (рис. 1.1).

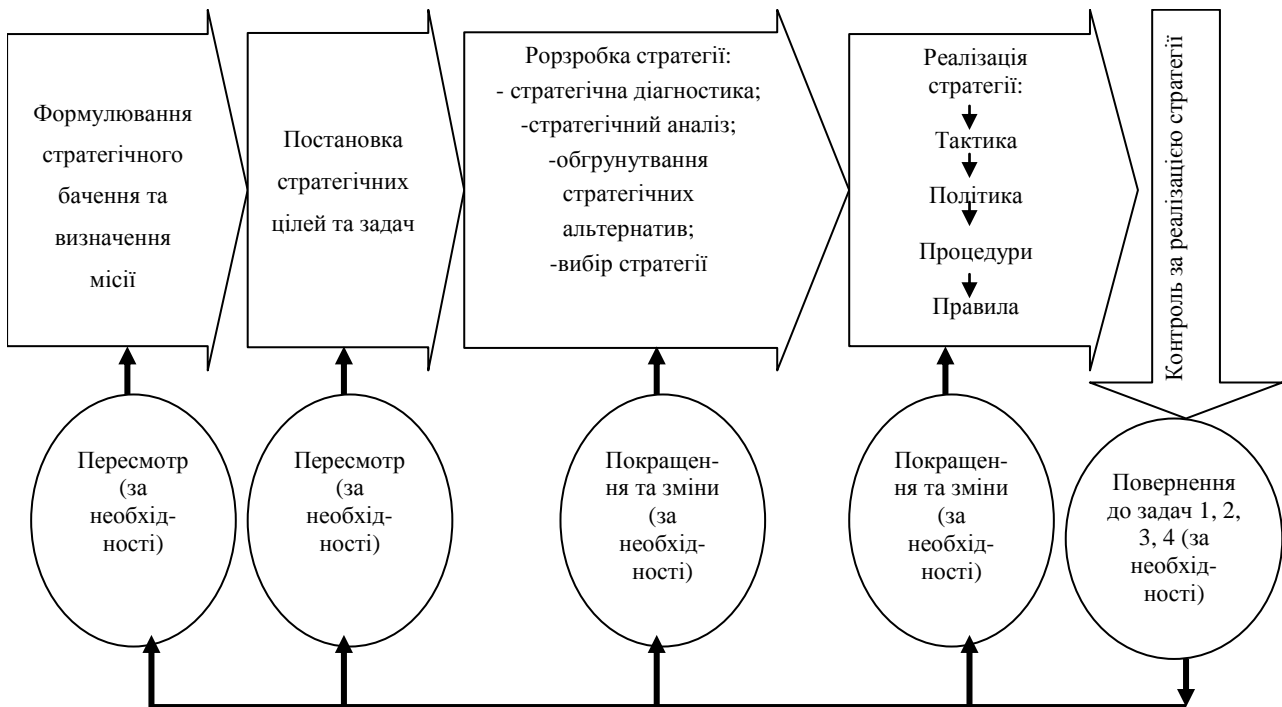


Рис. 1.1. Процес стратегічного управління

Перш ніж переходити до докладнішого вивчення перерахованих завдань, що виконуються в рамках процесу стратегічного менеджменту, дамо їм коротку характеристику.

*Добре обґрунтоване стратегічне бачення — обов'язкова умова для забезпечення ефективного стратегічного лідерства.*

Для ефективно розробки стратегії фірми перш за все необхідна ясна концепція свого бізнесу — бачення, яке є основою цілеполагання.

Формування стратегічного бачення припускає відповіді на такі питання:

1. Як бачиться майбутнє компанії керівництву і власникам?
2. У якому напрямі вона повинна розвиватися організація?

3. Якими стануть в майбутньому використовувані технології, товар, клієнти?

4. Яке положення в галузі компанія повинна зайняти через п'ять років?

Таким чином, стратегічне бачення - маршрут руху компанії в майбутнє; що визначає технології, цільові аудиторії, географічні і товарні ринки, перспективні можливості і образ компанії, якою вона повинна стати в майбутньому.

На стратегічному баченні базується *місія організації*. У загальному сенсі те, що організація збирається робити і чим вона хоче стати, є призначенням (місією) фірми. *Місія — це основна загальна мета організації, що виражає сенс її існування (призначення)*. Якщо стратегічне бачення визначає майбутній образ компанії, то *місія* описує діяльність компанії в даний час: які товари і послуги вона проводить, хто її клієнти, які технологічні і ділові можливості. Місія нічого не говорить про напрям розвитку компанії, майбутню діяльність і бізнес-плани. Таким чином, стратегічне бачення відображає майбутнє компанії, а *місія*— сьогодення. Стратегічне бачення і *місія* завжди індивідуальні і відрізняють одну фірму від іншої в частині напряму діяльності і шляху розвитку.

*Щоб досягти високих результатів, потрібно поставити правильні цілі. Цілі, на відміну від місії, виражають бажаний кінцевий стан окремих характеристик організації, пов'язаних з конкретними напрямами її діяльності. Задана мета містить в собі ряд бажаних результатів, для досягнення яких потрібні певні зусилля і організаційні дії. Визначення цілей переводить стратегічне бачення і загальне формулювання місії в конкретні завдання для виконання, якість виконання яких є критерієм оцінки діяльності компанії і її розвитку.*

Роль постановки цілей неможливо переоцінити. Цілі є початковим моментом процесу планування діяльності, вони лежать в основі побудови організаційних відносин, на них базується система мотивації персоналу. Цілі також є точкою відліку в процесі контролю і оцінці результатів діяльності організації в цілому і окремих працівників.

Місія і цілі служать орієнтирами для всіх подальших етапів розробки стратегії і одночасно накладають певні обмеження при аналізі альтернатив розвитку.

*Стратегія необхідна організації, щоб бачити шлях досягнення своїх цілей і виконання місії.* Третє завдання стратегічного менеджменту включає вироблення стратегії для досягнення цілей, поставлених в кожній області діяльності організації на певному управлінському рівні. Результатом даного етапу є *стратегічний план* — документ, що містить мету організації, її напрям розвитку, довгострокові і короткострокові завдання і стратегію.

Призначення процесу стратегічного планування — чітко і системно описати стратегічний вибір, зроблений організацією в цілях забезпечення свого довгострокового розвитку. Цей вибір повинен послідовно втілитися в рішення і програми дій.

Сам процес стратегічного планування мало чим відрізняється від технології ухвалення рішень. Місію і цілі можна вважати імпульсом ухвалення рішення про напрям розвитку фірми. В процесі вибору стратегії необхідно постійно вирішувати завдання, пов'язані з вибором альтернативних дій, на основі встановлених обмежень і критеріїв як результатів аналізу організаційного середовища. Пошук альтернативних рішень багато в чому обумовлений адаптивним характером стратегічного планування.

*Діагностичний етап* процесу розробки стратегії складається з аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища організації, які можуть зробити вплив на здатність організації в досягненні своїх цілей.

*Аналізом зовнішнього середовища* є процес, за допомогою якого організація оцінює зміни, що впливають на різні аспекти діяльності; визначає, які зміни представляють загрозу для організації; визначає, які зміни надають можливості для розвитку організації. Іншими словами, аналіз зовнішнього середовища служить інструментом, за допомогою якого розробники стратегії контролюють зовнішні відносно організації чинники з метою передбачення потенційних погроз і можливостей, що відкриваються.

*Аналіз внутрішнього середовища* — це процес, за допомогою якого здійснюється оцінка функціональних областей організації для виявлення її стратегічно сильних і слабких сторін. Таким чином визначається, чи володіє

організація внутрішніми силами, щоб скористатися зовнішніми можливостями, а також виявляються слабкі сторони, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками. Зіставивши внутрішні сили і слабкі сторони із зовнішніми погрозами і можливостями, організація може приступити до вибору відповідної стратегічної альтернативи.

*Вибір стратегії* є центральним моментом процесу стратегічного планування і здійснюється, коли розглянуті всі можливі альтернативні варіанти напряму розвитку організації. Вибір повинен найбільшою мірою відповідати умовам зовнішнього і внутрішнього середовища, тобто тим обмеженням, які встановлюються в результаті ситуаційного аналізу організаційного середовища, а також вибраним цілям діяльності організації. Ефективність вибору стратегії багато в чому залежить від правильної оцінки кожної стратегічної альтернативи. Повинні бути визначені в кількісних і якісних показниках можливі результати при реалізації кожній з можливих стратегічних альтернатив. При їх зіставленні слід визначати достоїнства і недоліки кожній з них, можливі загальні наслідки і вірогідність їх здійснення.

Узагальнено, мета даного етапу — це вибір певної і однозначної стратегічної альтернативи, яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації.

Планування корпоративної стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Зазвичай воно закінчується встановленням загальних напрямів, проходження яким забезпечує виживання і розвиток організації.

*Розроблена стратегія повинна бути перетворена на конкретні дії, а потім і в результати.* Після вибору основоположної загальної стратегії її необхідно реалізувати, об'єднавши з іншими організаційними функціями. Основними компонентами ув'язки стратегії з діями, з її реалізацією є тактика, політика, процедури і правила.

*Тактика* — так само, як і стратегія, спочатку військовий термін, що означає маневрування силами для здійснення певної мети. З погляду управління організацією, тактика — це рішення про те, як повинні бути розподілені ресурси для



досягнення стратегічних цілей. Інакше, тактика — це спосіб досягнення «перемоги» Якщо основне питання стратегії — «чого хоче добитися організація?», то тактика зосереджена на тому, «як цього добитися». Відповідно, основна відмінність між стратегією і тактикою — це різниця між цілями і засобами. Наприклад, «збільшення частки ринку» — це стратегія, а «агресивна реклама, направлена на просування товару» — тактика. Характерні риси тактики:

- тактику розробляють в розвиток стратегії;
- тактика виробляється в основному керівниками середнього рівня;
- тактика розрахована на коротший відрізок часу, ніж стратегія;
- тактичні результати, на відміну від стратегії, виявляються, як правило,

дуже швидко і легко співвідносяться з конкретними діями.

*Політика*, що формулюється вищим менеджментом, є загальним керівництвом для дій і ухвалення рішень, яке полегшує досягнення стратегічних цілей. Її можна розглядати як внутрішньофірмовий «кодекс законів», що визначає, в якому напрямі можуть ухвалюватися рішення і здійснюватися дії.

*Процедури* по суті є запрограмованими рішеннями. Вони зазвичай описують послідовність дій, які потрібно зробити в ситуаціях, що мають тенденцію до частого повторення. Керівництво, розробляючи стандартизовані вказівки, використовує позитивний минулий досвід, тим самим економить час (не потрібно повторювати аналіз) і застерігає від помилок.

*Правило* відрізняється від процедури тим, що воно розраховане на конкретне і обмежене питання. Правило визначає, що повинне бути зроблене в специфічній одиничній ситуації. Керівники використовують правила, коли для досягнення цілей потрібне гарантоване виконання конкретних дій конкретними чинами.

Завдання *реалізації стратегії* є найбільш складною і трудомісткою частиною стратегічного менеджменту. Вона відноситься до всіх рівнів управління і повинна бути врахована в більшості структурних підрозділах організації. Тоді як розробка стратегії пов'язана з підприємницькою діяльністю і більшою мірою представляє аналітичний процес, реалізація стратегії припускає головним чином управління діловими процесами і людьми.

*Стратегічне управління — це стратегічне планування зі зворотним зв'язком.* Вибрана стратегія і план її реалізації не в змозі передбачити всіх проблем, які можуть виникнути на цьому шляху. Основна причина, як вже неодноразово наголошувалося, — високий рівень мінливості навколишнього середовища, який приводить до постійної появи нових і непередбачених обставин. В процесі стратегічного менеджменту ніщо не є остаточним, і всі попередні дії зазнають зміни залежно від змін в організаційному середовищі, які можуть носити як характер погроз, так і можливостей. Хід зовнішніх і внутрішніх подій рано чи пізно вимушує переглядати призначення компанії, цілі діяльності, саму стратегію і процес її здійснення.

Оцінка результатів діяльності, аналіз змін, коректування стратегії стають природними і необхідними складовими процесу стратегічного управління. Даний процес використовується як механізм *зворотного зв'язку* для коректування стратегічного плану і/або методів його реалізації. Щоб бути ефективною, оцінка повинна проводитися системно і безперервно і охоплювати всі організаційні рівні.

В процесі оцінки результатів діяльності як одним із завдань стратегічного менеджменту можна виділити три чітко помітних етапи: визначення системи показників результативності, за якими проводиться оцінка стратегії; вимірювання досягнутого і порівняння з бажаним; ухвалення необхідних дій, що коректують.

Перший етап безпосередньо пов'язаний зі стратегічними цілями і завданнями організації, які є по суті кількісними і якісними критеріями, використовуваними в процесі оцінки. Останній етап — дії, що коректують, — є одночасно кінцем і початком циклу стратегічного менеджменту як безперервного процесу управління.

Коректування зазвичай зачіпають частковості, але іноді виникає необхідність перегляду основної стратегії під впливом значних зовнішніх змін або різкого погіршення фінансового стану фірми.

Узагальнюючи вищесказане, завдання даного процесу оцінки — знаходити шляхи для поліпшення існуючої стратегії і стежити за тим, як вона виконується. Безпосередні ж обов'язки менеджерів, в рамках етапів оцінки, — своєчасно визначати, коли необхідно вносити відповідні зміни до стратегії і способів її реалізації.

### ***ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:***

1. Що ви розумієте під поняттям «стратегія»? Які визначення стратегії ви можете навести?
2. В чому полягає сутність класичного підходу до поняття «стратегія»?
3. Назвіть особливості процесного підходу до розуміння «стратегії».
4. Чим відрізняється системний підхід до поняття «стратегії» від двох інших?
5. Які ви знаєте функціональні основи стратегії підприємства? Які переваги та недоліки вона має?
6. Розкрийте філософську концепцію стратегії підприємства.
7. Охарактеризуйте організаційно-управлінську концепцію стратегії підприємства.
8. Охарактеризуйте три школи розпорядливого характеру та школу комплексного підходу.
9. Розкрийте особливості та характерні риси чотирьох описових шкіл.
10. Дайте визначення стратегічного управління та поясніть його сутність.
11. Охарактеризуйте процес стратегічного управління та надайте основні компоненти ув'язки стратегії з діями.

## Тема 2 . СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 2.1. Концептуальні підходи до управління підприємством

Будь-яка модель управління підприємством базується на відповідній концепції. *Концепція управління* - це система ідей, принципів, уявлень, які зумовлюють мету функціонування підприємства, механізми взаємодії суб'єкта і об'єкту управління, характер взаємин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь обліку впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

В даний час існує декілька «**концепцій підприємства**»:

➤ Ресурсна. Заснована на системі поглядів на управління, згідно якої розробка довготривалої програми дій підприємства на ринку починається не з вивчення ринку, а з аналізу внутрішнього потенціалу підприємства (оцінки ресурсів і компетенцій підприємства), з урахуванням якого вже потім підбираються найбільш оптимальні ринкові можливості для підприємства.

➤ Інформаційна. Розвиває ресурсну концепцію. Орієнтована на оптимальне використання обмежених ресурсів при застосуванні математичного моделювання і засобів розрахункової техніки. Вищою цінністю є знання (формалізовані і неформалізовані) в компанії.

➤ Поведінкова. Розглядає підприємство як якийсь організм, якому властиве зростання, прагнення до продовження свого існування і збереження рівноваги, внутрішньої гармонії. Згідно даної концепції підприємство може існувати і після досягнення своїх цілей. Під рівновагою підприємства розуміється стан внутрішнього комфорту, тому, найбільша увага приділяється неформальним взаєминам усередині колективу.

➤ Відкритого підприємства. У економічній літературі за останні два десятиліття достатньо часто пропонується розглядати підприємство як об'єкт управління з погляду системного підходу. Проте із-за складності в реальних економічних дослідженнях системний підхід використовується достатньо рідко.

**Системний підхід** – це філософія управління, метод виживання на ринку, метод вивчення складного як простого, це сходження від абстрактного до конкретного. Системний підхід узагальнює поняття системи і системного аналізу. **Системний аналіз** розуміється як основа методології:

а) вирішення складних проблем, шляхом їх з'ясування і впорядкування (структуризації);

б) дослідження будь-яких об'єктів за умови уявлення їх як системи і аналіз цих систем.

Таким чином, **системний підхід** – методологія дослідження об'єктів як систем. Один із засновників системного аналізу визначав **систему** як сукупність елементів, які знаходяться в певних відносинах один з одним і з середовищем. Сучасні учені уточнюють, що система **має** дві складові:

*Перша* - зовнішнє оточення, яке включає вхід, вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок;

*Друга* - внутрішня структура – сукупність взаємозв'язаних компонентів, які забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу у вихід і досягнення цілей системи.

Щоб провести системний аналіз об'єкту, потрібно спершу виділити його як систему. Виділення системи вимагає, як мінімум, наявність *трьох складових*:

- суб'єкта дослідження - “спостерігача”, або “оператора”;
- об'єкту, який складається з безлічі елементів, зв'язаних в деяку сукупність;
- завдання, що, по-перше, характеризує відношення спостерігача до об'єкту, а по-друге, - визначає набір розглянутих елементів і їх істотних властивостей.

У [8,с. 9-10] приведено дванадцять ознак, які дозволяють виділити підприємство як систему: цілісність, зв'язаність, структура, відокремленість, взаємодія, взаємозаміна компонентів, достовірний характер, інерційність, безперервний розвиток, складність, органічне поєднання натуральних і вартісних потоків, подільність.

Щоб побудувати модель, дати формалізовано визначення поняттю “**Динамічна система**”, її розглядають як деякий структурований об'єкт. Як відомо з теорії системного аналізу, система визначається (формується) завданням таких системних **параметрів**, як вхід, вихід, процес, зворотний зв'язок і обмеження.

Під **входом** розуміється щось, що змінюється при протіканні певного процесу в системі. Через входи із зовнішнього середовища (як непрямого, так і безпосереднього, прямого впливу) в певні моменти часу в систему поступають: речовина, енергія або інформація. Всі ці елементи на вході можливо подати як ресурси у всіх формах: людські, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні тощо.

Вхід може приймати одну (або більш) з наступних форм: а) результат попереднього процесу, послідовно пов'язаний з даним; б) результат попереднього процесу, безладно пов'язаний з даним; у) результат процесу даної системи, який знову вводиться в неї.

**Вихід** - це результат, кінцевий стан процесу. Вихід може бути визначений як призначення, для досягнення якого системні об'єкти, властивості і зв'язки сполучені разом. Таким чином, визначення виходу співпадає з визначенням мети діяльності підприємства. Для останнього метою процесу можуть бути: продукція або послуги; прибуток або втрати; імідж; нові знання і розробки; кваліфіковані кадри; добродійність і тому подібне

**Процес** переводить вхід у вихід. Здатність переводити конкретний вхід у відповідний вихід називається властивістю даного процесу.

Зв'язок визначає проходження процесів. Виділити систему в реальному світі означає вказати процеси, які дають даний вихід.

**Зворотний зв'язок** є функцією підсистеми, яка порівнює вихід з критерієм. Метою зворотного зв'язку є управління. Призначення зворотного зв'язку - зміна процесу, що протікає.

**Функція обмеження систем** складається з двох частин - мети і зв'язків, які підтримують цілісність структури системи.

Загальними елементами управління за допомогою зворотного зв'язку є:

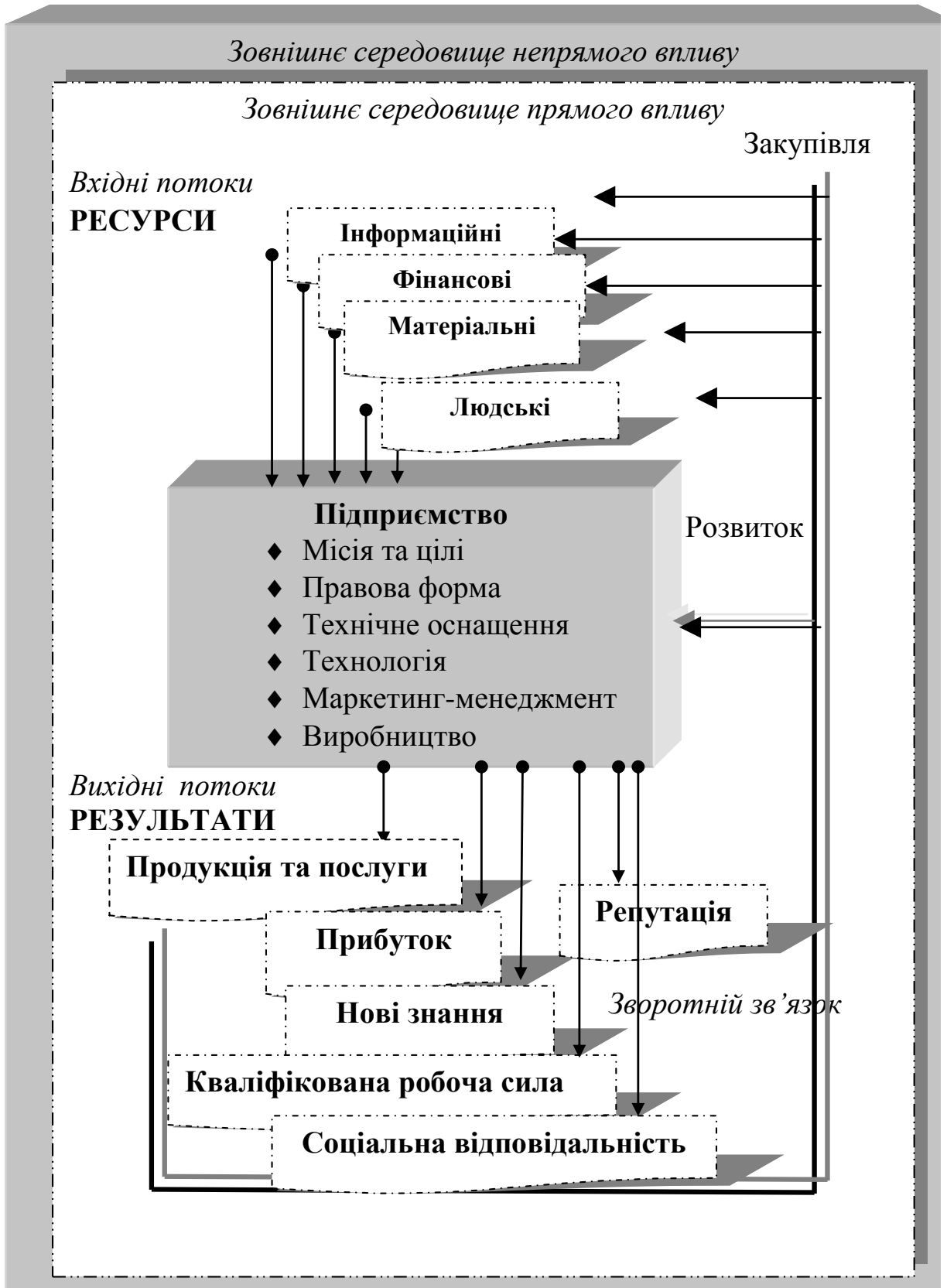


Рис. 2.1. Концепція підприємства як «відкритої системи»

1) перебудова об'єктів, властивостей і зв'язків існуючої системи;

2) перетворення виходу системи на вхід з метою регулювання виходу і критеріїв дії системи;

3) вплив на процес, що протікає, з метою збереження або поліпшення дій системи;

4) навчання і пізнання, які апіорі дозволяють розрізнити існуючий і бажаний стан.

Завдання застосування методів системного аналізу до деякого складного об'єкту (складній системі) в більшості випадків складається в побудові моделі системи, тобто в представленні системи у вигляді блок-схеми або системи рівнянь.

Більшість серед концепцій управління, що існують сьогодні, розглядає підприємство як **відкриту** систему, яка постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими підприємствами, установами, організаціями, які належать до соціально-політичних і економічних інститутів держави, місцевими органами і тому подібне і дає можливість підприємствам підтримувати більш-менш стійке положення, виживати в умовах, які постійно змінюються.

У табл.2.1. наведена порівняльна характеристика «закритого» і «відкритого» підприємств, яка дозволяє визначити переваги останнього.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика «закритого» і «відкритого» типу підприємства

Параметри	«Закрите підприємство» (техніко-економічна система)	«Відкрите підприємство» (соціально-економічна система)
1.	Управлінський раціоналізм	Системний, ситуаційний підходи
2. Умови діяльності	Стабільні	Змінюються
3. Успіх досягається завдяки	Раціональній організації виробництва, зниженню витрат за рахунок внутрішніх резервів, зростанню продуктивності праці, ефективному використанню ресурсів	Адаптації до зовнішніх чинників, пошуку і реалізації нових можливостей розвитку (за змістом і взаємодією); техніко-організаційним чинникам, які залежать від змін в зовнішньому середовищі
4. Цілі і завдання	Структуровані цілі досягнення певних параметрів; діють тривалий час; кооперація і концентрація	Різноманітність цілей; перевага цілей розвитку
5. Стратегія	Зростання обсягів (масштабів) виробництва; поглиблення спеціалізації	Підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту; диверсифікація; інновації



6. Організаційні структури управління	Основа побудови — функціональна ознака; чіткий розподіл праці, спеціалізація, концентрація; визначення обов'язків в стандартних документах	Основа — децентралізація різних типів; багатоваріантність форм; гнучкість, універсальність; частина ланок має тимчасовий характер, система автономних виробничо-управлінських підрозділів
7. Механізм управління	Основа — довгострокове планування і ефективний контроль всіх видів	Основа — виявлення проблем і генерація нових рішень; стратегічне управління переважне за «слабкими сигналами»
8. Вимоги до персоналу	Знання технічних компонентів виробничого процесу; знання економіки і організації діяльності свого підприємства; орієнтація діяльності: чітке і організоване виконання планів і інших рішень, які доводяться «зверху»; чітке виконання встановлених норм і	Керівники-підприємці, поєднання спеціальних професійних знань з широким світоглядом; ініціатива на всіх рівнях управління, можливість прояву талантів; організаційна культура як основа поведінки

## 2.2. Концепція життєвого циклу підприємства

Кожне підприємство розвивається циклічно, що супроводжується змінами усіх елементів системи підприємства. Розвиток – це необоротні, спрямовані, закономірні зміни матерії та свідомості, їх універсальна властивість; в результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта – його складу і структури. Виділяють прогресивну, висхідну лінію розвитку та регресивну, спадну лінію розвитку [34]. Економічний розвиток слід відрізнити від економічного зростання, оскільки воно без урахування його зворотного характеру (економічного спаду) є лише складовою економічного розвитку [34].

Розвиток підприємства відображають у його “життєвому циклі”.

У загальноприйнятому у менеджменті розумінні та у визначеннях інших авторів зустрічається твердження, що ЖЦП – це період від створення до ліквідації підприємства [34]. Це суперечить думці про перехід підприємства після сукупності стадій життєвого циклу до нового циклу розвитку, відродження та продовження життєдіяльності. Тому поняття ЖЦП слід відрізнити від поняття загальної тривалості життя підприємства (ЗТЖП). Під ЖЦП розуміється сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку

протягом певного проміжку еволюції підприємства, після якого його цінності і напрями діяльності можуть принципово змінюватися. Життєдіяльність підприємства від моменту створення і до ліквідації може бути циклічним спіралеподібним процесом. ЗТЖП може включати кілька ЖЦП.

Підприємство у своєму розвитку проходить певні стадії, які називаються стадіями життєвого циклу. У літературі [34] виокремлюють від трьох до десяти стадій життєвого циклу підприємства, під якими розуміється сукупність процесів, що відбуваються на підприємстві та їх характеристики.

Стадії ЖЦП – це проміжки часу, протягом яких діяльність підприємства характеризується відносною стабільністю таких параметрів, як: 1) напрям та інтенсивність розвитку; 2) стратегічні та тактичні цілі; 3) способи і особливості формування ресурсного потенціалу; 4) конфігурація організаційного механізму.

При визначенні оптимальної номенклатури підприємства орієнтуються на різні варіанти товарної політики. Якщо попит на окремий товар постійно зростає протягом багатьох років, підприємство має можливість спеціалізуватися на його виробництві і збільшувати випуск. Такі підприємства вважаються спеціалізованими або однопродуктовими. В такому випадку можна говорити про збігання стадій життєвого циклу товару зі стадіями життєвого циклу підприємства (рис.2.2). Абсолютно логічно і те, що зі втратою актуальності товару повинно припинити своє існування і підприємство.

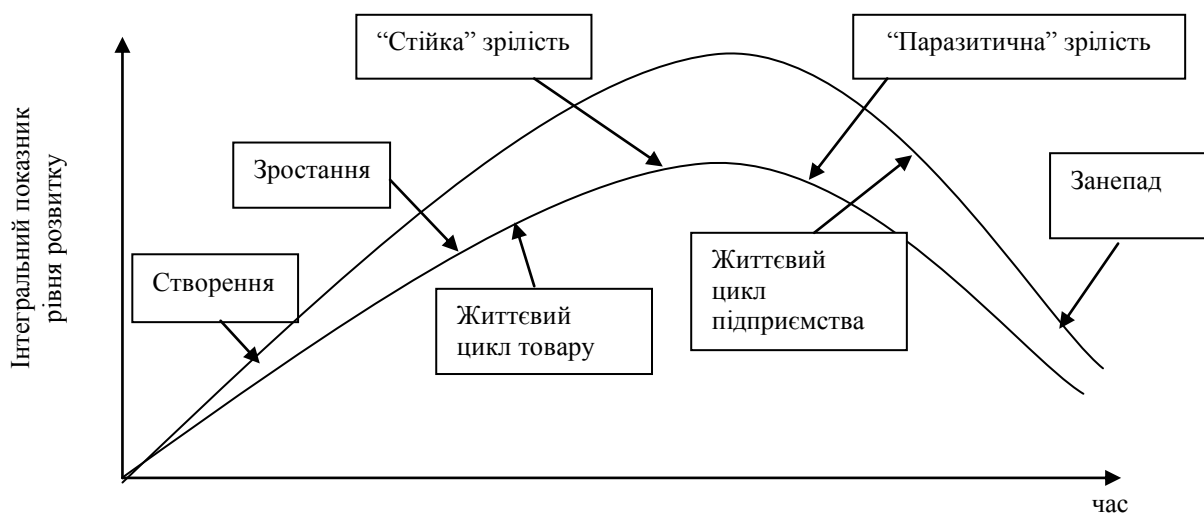


Рис. 2.2. Збігання стадій життєвий цикл спеціалізованого підприємства та життєвого циклу товару

Перевагами концепції ЖЦП є те, що її використовують:

- для демонстрації тенденцій циклічного розвитку підприємства;
- для формування стратегічних цілей та маркетингових стратегій підприємства;
- у визначенні стратегічного напрямку інвестиційної діяльності підприємства;
- серед базових основоположних концепцій, на яких повинно базуватися управління розвитком підприємства;
- для оцінки інвестиційної привабливості підприємства;
- при визначенні ціни “бізнесу”, розрахунку вартості підприємства;
- для запобігання банкрутства та ліквідації в антикризовому управлінні підприємством;
- при оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства;
- як складову аналізу позиції підприємства у торговельно-економічному просторі.

Недоліками концепції ЖЦП можна вважати те, що:

- часом важко або навіть неможливо точно встановити стадію життєвого циклу підприємства. Наприклад, складно деколи визначити, чи знаходиться підприємство на стадії розвитку чи уже на зрілості, адже обидві стадії можуть характеризуватись прибутковістю та розвитком нових напрямів діяльності;
- окрім певних закономірностей, як наприклад, що стадія зрілості триває найбільший період часу у житті підприємства, а стадії створення та занепаду можуть відбутися зовсім у стислі строки, важко стверджувати та розраховувати на певний час тривалості окремих стадій. Терміни існування окремих стадій життєвого циклу індивідуальні для кожного підприємства;
- концепція не дозволяє виявити чи запобігти непередбачуваному негативному впливу факторів маркетингового середовища на діяльність підприємства. Наприклад, аварія на ЧАЕС припинила діяльність майже усіх підприємств незалежно від стадії ЖЦП, що знаходились у даному регіоні;

- фактична еволюція підприємства проходить багатьма різними шляхами, модель ЖЦП не завжди відображається у реальному житті підприємства.

Застосовуючи поняття життєвого циклу підприємства, можна цілеспрямовано вивчати стадії, через які проходить підприємство, внаслідок цього переходи від однієї стадії до іншої стануть не випадковими, а передбачуваними. Керівник повинен знати, на якій стадії розвитку знаходиться його підприємство і приймати відповідні цьому етапу адекватні рішення. Без цілеспрямованого проведення такої роботи підприємство ризикує у певні періоди свого існування потрапляти у ситуації, коли стратегічні напрями і поточна діяльність не узгоджуватимуться з цілями і засобами, які б мали здійснюватися на відповідній стадії ЖЦП, що, звичайно, погіршуватиме становище підприємства на ринку.

### **2.3. Моделі і види середовища підприємства**

У літературі зустрічаються два основні підходи до опису структури зовнішнього середовища підприємства: неієрархічна та ієрархічна моделі [33].

**Неієрархічна модель** містить декілька певних пов'язаних між собою і невідпорядкованих один одному елементів, які розташовані поза підприємством (підприємством).

Прикладом **моделі ієрархічного** середовища можна вважати модель Бостонської консалтингової групи (БКГ) (рис.2.3).

Сьогодні не існує єдиного, інтегрованого підходу до побудови загальної концепції зовнішнього середовища, яка б усебічно поєднувала економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на підприємство, особливості взаємодії підприємства з його партнерами, конкурентами, споживачами та ін. Однак загальна тенденція у стратегічному аналізі вже просліджується.

У сучасній економічній літературі автори розрізняють:

- ◆ **зовнішнє середовище непрямого впливу ;**

- ◆ **зовнішнє середовище прямого впливу** (або *проміжне середовище*, або «*середовище завдань*»);
- ◆ **внутрішнє середовище.**

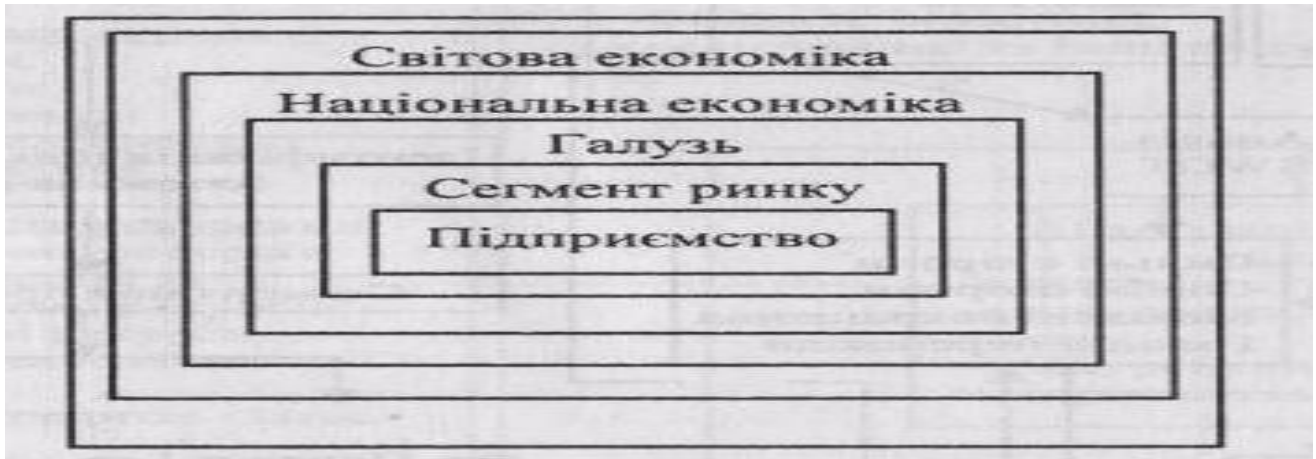


Рис.2.3. Ієрархічна модель середовища БКГ

**Зовнішнє середовище непрямого впливу** — це сукупність факторів, які формують довгострокову діяльність підприємства і на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив.

**Зовнішнє середовище прямого впливу** — це сукупність факторів, які формують довгострокову діяльність підприємства і на які воно може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

**Внутрішнє середовище організації** — це сукупність факторів, які формують її довгострокову діяльність і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу підприємства.

#### **2.4. Стратегічна сегментація. Поняття стратегічної зони господарювання та стратегічної бізнес - одиниці**

Сучасна концепція стратегічного менеджменту передбачає при розробці стратегії підприємства виділення в зовнішньому середовищі стратегічних зон господарювання (СЗХ) і усередині підприємства — стратегічних бізнес-одиниць

(СБО). Такий підхід актуальний для диверсифікованих підприємств, чия діяльність розповсюджується на численні ринки і ринкові сегменти [35].

СЗХ — це окремий сегмент зовнішнього оточення, що має свої відмітні характеристики, на який підприємство має або хоче отримати вихід. Виділення СЗХ пов'язане з відмінностями в перспективах зростання ринків, і, як наслідок, в їх привабливості — від «буму» до занепаду. Це обумовлено як відмінностями в ступені насичення попиту, так і в місцевих економічних, політичних і соціальних умовах, конкуренції, темпах оновлення технологій і іншими відмінностями.

Об'єкти, що входять в СЗХ, повинні володіти загальними ознаками. Процес виділення СЗХ передбачає визначення критеріїв, на підставі яких ринок розбивається на ці зони. Найчастіше як критерії сегментації виділяють:

- географічні критерії (світовий ринок, вітчизняний, місцевий);
- соціально-демографічні критерії (стать, вік, рівень доходу, сімейний стан, соціальний статус тощо);
- поведінкові (спосіб життя, специфічні заняття — садівники, автоаматори, туристи і т. д.).

Ринок можна сегментувати за розміром, формою власності, галузями діяльності підприємств-споживачів.

СЗХ характеризується як певним видом попиту (потреб), так і певною технологією його задоволення (рис.2.4). Наприклад, потреби в комунікаціях (область попиту) можна задовольняти за допомогою традиційних технологій дротяного зв'язку і сучасних технологій — за допомогою мобільних засобів зв'язку.

В даному прикладі наведена одна й та ж потреба та різні технології її задоволення, а також відбита проблема зміни технологій. Як тільки на зміну одній технології приходить інша, підприємству доводиться вирішувати важливу стратегічну задачу: зберігати і як довго традиційну технологію або переходити на нову. Відповідно до підходу стратегічної сегментації цю ситуацію потрібно розглядати з погляду двох різних СЗХ.

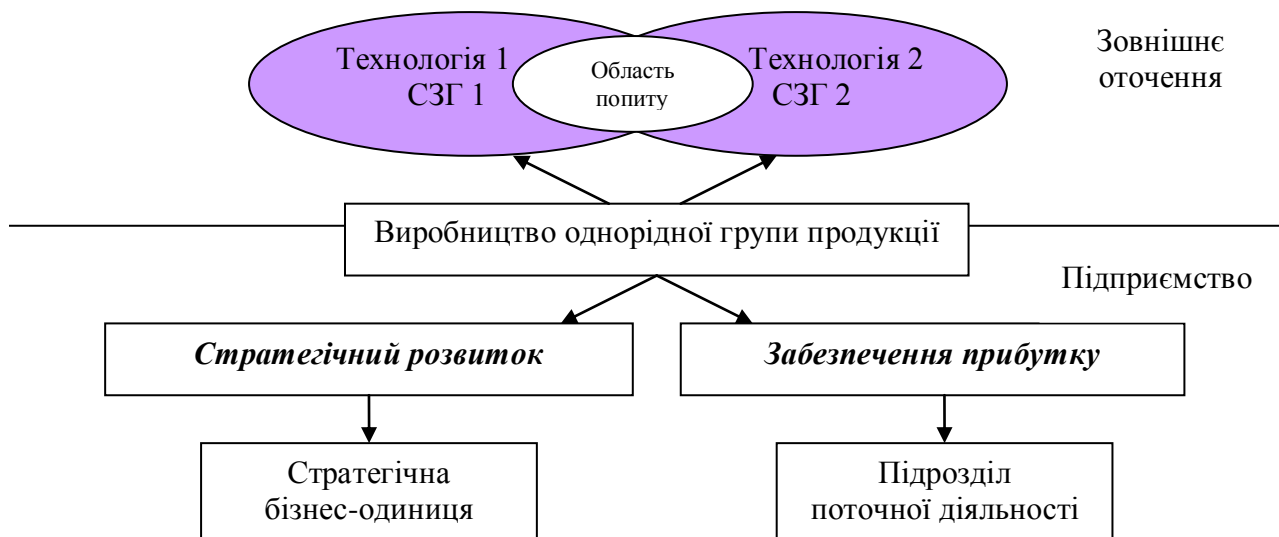


Рис.2.4. Співвідношення СЗХ і СБО

При виділенні СЗХ після визначення потреб і технології їх задоволення слід провести аналіз типів клієнтів і врахувати географічні регіональні особливості (рис.2.5). Різні категорії клієнтів (кінцеві споживачі, виробничі підприємства, державні установи, громадські організації) зазвичай розглядаються як різні СЗХ.

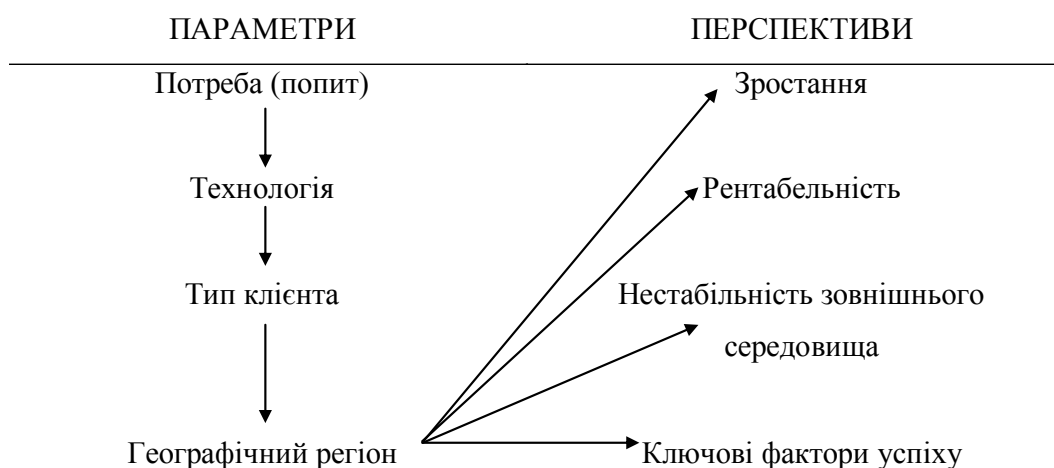


Рис.2.5. Порядок виділення СЗХ

Чинники, що визначають перспективність окремих СЗХ, можуть бути різні в різних країнах, і навіть в межах однієї країни можуть бути регіональні відмінності в умовах бізнес-діяльності. Все це повинно бути враховано при виділенні СЗХ.

Привабливість СЗХ можна описати, користуючись наступними показниками:

- *перспективи зростання* повинні бути виражені як темпами зростання, так і характеристикою життєвого циклу попиту і іншими чинниками, що впливають на перспективи зростання;
- *перспективи рентабельності* можуть не співпадати з перспективами прибутку;
- *очікуваний рівень рентабельності*, при якому перспективи втрачають визначеність і можуть змінитися;
- *головні чинники успіху в конкуренції* в майбутньому, які визначають успіх в СЗХ.

На додаток до концепції виділення СЗХ в багатьох великих компаніях створюються стратегічні господарські центри або, по-іншому, СБО — внутрішньофірмовий структурний підрозділ, що відповідає за стратегію розвитку в одній або декількох СЗХ. Виникнення СБО є результатом еволюції структур управління як наслідок їх зростання і розширення. Відомий менеджерист Альфред Чандлер виділив три послідовні стадії структурного розвитку, кожна з яких є реакцією з боку підприємства на підвищення складності управлінської діяльності [36].

*Перша стадія* відбиває особливості побудови системи управління знову створеного підприємства. Підприємство має *просту структуру*, що дозволяє підприємцю самостійно керувати діяльністю підлеглих виключно на основі реалізації свого творчого потенціалу.

*На другій стадії (функціональна структура)*, у міру розвитку підприємства, до управління залучаються фахівці, що мають спеціальну менеджерську підготовку. Організаційне зростання і розвиток засновані на чітко планованій роботі і професійному менеджменті. Переваги функціональної структури дозволяють підприємствам успішно функціонувати в якійсь одній привабливій для неї галузі. Але при диверсифікації діяльності переваги функціональної структури можуть різко зменшитися.



*Третя стадія (філіальна структура)* характеризується інтенсивною диверсифікацією діяльності підприємства. Колишня функціональна структура реорганізується у філіальну структуру, при якій частина управлінських функцій виконується вищим керівництвом підприємства, а інша - керівниками окремих підрозділів, яким делегуються з верхніх рівнів управління повноваження щодо прийняття певних рішень. Поступово підрозділи можуть виділитися **в стратегічні бізнес-підрозділи**, що зазвичай мають високий ступінь самостійності.

Досвід розвинутих західних країн (у першу чергу США) показує, що 60-ті роки ХХ ст. характеризувалися інтенсивною диверсифікацією діяльності великих корпорацій. По суті, курс на посилення горизонтальної інтеграції або диверсифікації виробничої діяльності був головною стратегічною метою багатьох корпорацій. Диверсифікація зробила найбільш безпосередній вплив на впровадження філіальної структури і створення концептуальних підходів, покладених в основу стратегічного планування.

Зміст цих підходів полягав в сегментації всього спектру виробничо-господарських операцій підприємства, тобто в поділі цих операцій на однорідні і більш керовані складові на основі ряду критеріїв, що вибираються заздалегідь. Слід зазначити, що посилення внутрішньої координації діяльності окремих структурних одиниць ряду компаній до цього часу вже здійснювалося на основі впровадження в корпоративну практику управління *дивізійної (відділової) організаційної структури*. При цьому відділення утворювалися за продуктовою ознакою на основі внутрішніх виробничих критеріїв. **Концепція ж сегментування бізнесу** будувалася на основі врахування стану і прогнозу можливих змін факторів зовнішнього середовища. Квінтесенція концепції полягала в розумінні унікальності і необхідності врахування зовнішнього оточення шкіряного бізнесу компанії і необхідності розробки для шкіряного бізнесу індивідуальної стратегії.

Ініціатором такого підходу стала американська корпорація «Дженерал електрик» і консалтингове підприємство «Макінсей»; він був реалізований у структурі «Дженерал електрик» у 1974 р. [15]. В той момент корпорація перетворилася в широко диверсифіковану компанію і вела виробничо-господарські

операції в 32 галузях промисловості. Зростання корпорації призвело до різкого ускладнення управління з таких причин: збільшилася диверсифікація господарських операцій, упроваджувалося багато нових технологій, підсилилася інтернаціоналізація діяльності. З огляду на сформовану ситуацію корпорація змушена була впровадити *дивізійну структуру управління*. У результаті таких перетворень у корпорації було створено майже 200 автономних відділень, що були названі «**центрами прибутку**». Наділення «Центрів прибутку» відносно великою автономією найчастіше не відбивало інтересів корпорації в цілому, а за окремими видами бізнесу призводило навіть до зниження виробничо-збутової діяльності. Як бачимо, проведена реорганізація не привнесла істотних змін в управлінську діяльність корпорації, а, з іншого боку, можливості корпоративного управління були майже цілком вичерпані.

Зазначені проблеми, що виникли перед однією з найбільших і диверсифікованих корпорацій, визначили необхідність проведення більш радикальних перетворень. Суть цих перетворень зводилася до того, що всі види бізнесу корпорації були розділені на кілька десятків незалежних, автономних одиниць, по суті, незалежно діючих компаній. Ці нові структурні утворення назвали **стратегічними господарськими центрами (СГЦ)**.

Останнім часом у літературі зі стратегічного менеджменту все частіше використовується термін «**Стратегічна бізнес-одиниця**» (СБО) замість терміна СГЦ. **Стратегічна бізнес-одиниця (СБО)** (або стратегічні господарські підрозділи (СГП), або стратегічні господарські центри (СГЦ)) – це внутрішньофірмова організаційна одиниця, яка випускає товари однієї або декількох асортиментних груп, яка працює на визначений ринок або його сегмент і відповідає за вироблення стратегії підприємства в одній або декількох СЗГ.

*Наприклад:* меблева фабрика виробляє: 1) меблеві стінки; 2) кухонні меблі; 3) спальні гарнітури для реалізації на ринку Донецька; 4) спальні гарнітури для реалізації на ринку Донецької області; 5) садові меблі; 6) кадовби для фікусів, пальм та ін. у експортному виконанні. Таким чином на меблевій

фабриці діє 6-ть СБО. Щодо порівняння, то в крупній американській підприємству нараховується до 30-ти СБО.

Діяльність СБО базується на таких *принципах*:

- незалежність виробничо-господарської місії;
- майже повна автономія у визначенні ринково-збутової політики;
- повна відповідальність керівника центру за прибуток і збитки.

До складу СБО включають виробничі, наукові, збутові й інші підрозділи, для кожного з яких розробляються тактичні програми дій, виходячи зі стратегії СБО. Роль вищого керівництва корпорації зводиться до оцінки значущості цілей і стратегії кожного СБО, аналізу ресурсів, необхідних для здійснення стратегії кожного центру і до загальної координації діяльності центрів.

Однією із серйозних проблем, що постала перед керівництвом корпорації «Дженерал електрик», була проблема вибору **критеріїв виділення СБО**. Головний критерій утворення СБО усередині підприємства — *ефективність розвитку за даним стратегічним напрямом*. Ця ідея, пов'язана з децентралізацією стратегічного планування, вперше була застосована американською підприємством *GeneralElectric* (по розробці компанії *McKinsey*), що виділила 30 стратегічних центрів за основними напрямками діяльності.

Наведемо перелік вимог до вибору СБО, розроблений корпорацією «Дженерал електрик» і консалтинговою підприємством «Маккінсі» [98]:

- СБО має обслуговувати насамперед зовнішній ринок, а не суміжні виробництва компанії;
- СБО повинна мати чітко визначене коло конкурентів, з якими він буде вести постійну конкурентну боротьбу;
- СБО має самостійно вирішувати, що робити і як, коли виходити на ринок і організовувати процес ресурсного забезпечення;
- керівництво СБО відповідає за прибутковість діяльності центру.

Виділення СБО значною мірою залежить від *двох факторів*: подібності діяльності і розміру.

Якщо декілька бізнесів компанії характеризуються значною подібністю у сферах виробництва і розподілу або в цільових споживчих сегментах, то вони можуть бути віднесені до одного СБО, що забезпечить координацію розробки стратегій та їх впровадження. Що стосується розміру, то СБО має бути досить великим для ефективної самостійної діяльності. На необхідності врахування, особливо іншого чинника, наголосив провідний спеціаліст підприємства «Маккінсі» Ф. Ключок: «СБО має бути досить великим за розмірами, щоб виправдати увагу з боку вищого керівництва і у той же час його розміри не повинні бути надмірно великими, що зробило б його незручним об'єктом розподілу ресурсів».

Кількість СБО залежить від ступеня диверсифікації підприємства, її ресурсів і готовності вищого керівництва делегувати повноваження. Велика кількість таких підрозділів приводить до надлишку планування і інформаційного перевантаження вищого керівництва (одночасна обробка безлічі планів). При обмеженій кількості СБО можуть ігноруватися важливі відмінності в плануванні, цілях, стратегії і тактиці.

Уся сукупність СБО однієї корпорації в стратегічному менеджменті називається *корпоративним портфелем (портфелем бізнесів підприємства)*.

## **2.5. Базові характеристики підприємства як об'єкту стратегічного управління**

**Ключові чинники успіху (КЧУ)** — це загальні для всіх підприємств галузі керовані змінні, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі. Вони залежать від:

- економічної і технічної характеристики галузі;
- використовуваних в галузі засобів конкурентної боротьби.

У основі КЧУ можуть лежати різні сфери діяльності підприємства: НДКР, маркетинг, виробництво, фінанси, управління і тому подібне

Ключові чинники успіху міняються за стадіями життєвого циклу галузі. Наприклад, на стадії зростання для галузей, що виробляють промислові товари,

важлива технологія, інновації, на стадії зрілості — маркетинг, сервіс. Для галузей, що випускають споживчі товари, на стадії зростання важливі маркетинг, канали збуту, на стадії зрілості переважають виробничі проблеми.

Таблиця 2.2

### Ключові чинники успіху різних галузей

Галузь	Можливі КЧУ
Харчова	Імідж підприємства, якість продукції, простота технології, ефект масштабу, збутова мережа
Нафтогазова	Джерела сировини (місцеположення), комунікації
Авіаперевезення	Виробничі фонди, кваліфікований персонал, імідж підприємства
Виробництво озброєнь	Дослідницька база, підтримка уряду, здатність ефективно вести справи з відносно нечисленними компетентними покупцями
Фармацевтична	Фінансові ресурси, дослідницька база, інновації, збутова мережа

Томпсон А. і Стрікленд Дж. [29] вважають, що Ключові чинники успіху (КЧУ) — це елементи, що забезпечують успіх компанії, іншими словами, все, що сприяє підвищенню прибутку. До КЧУ вони відносять: стратегію; властивості товарів, на підставі яких споживачі вибирають бренд або постачальника; ресурси і можливості, що забезпечують компанії перемогу в конкурентній боротьбі; професійний досвід, продуктивність, дії з досягнення стійкої конкурентної переваги. Значущість виділення КЧУ в галузі для підприємств визначається тим, що від них залежить фінансове майбутнє і конкурентоспроможність компанії.

Таблиця 2.3

### Ключові чинники успіху

Сфера діяльності	Можливі КЧУ
<i>У технологіях</i>	Якість наукових досліджень, що проводяться (особливо важливо у фармацевтиці, медицині, космічній і інших високотехнологічних галузях) Інновації у виробничому процесі Розробка нових товарів Оволодіння сучасними технологіями Використання Internet
<i>У виробництві</i>	Рівень витратомісткості виробництва продукції (економія на масштабі, ефект навчання) Якість продукції (низький рівень браку, зниження потреби в ремонті) Рівень оновлення основних фондів (важливо в капіталомістких галузях) Місцезнаходження підприємства (економія на витратах з транспортування) Забезпеченість виробництва кваліфікованими кадрами

	<p>Продуктивність праці (важливо для галузей, що вимагають значних трудових ресурсів)</p> <p>Логістизація управління виробництвом (зниження виробничих витрат)</p> <p>Можливість виготовлення товарів на замовлення</p>
<i>У збуті</i>	<p>Рівень розвитку мережі оптових дистриб'юторів (дилерів)</p> <p>Доступність об'єктів роздрібної торгівлі</p> <p>Наявність власної роздрібної мережі</p> <p>Витратомісткість реалізації</p> <p>Точність виконання замовлень споживачів</p> <p>Швидкість доставки</p>
<i>У маркетингу</i>	<p>Якість і зручність технічної підтримки</p> <p>Рівень сервісу (перед – і післяпродажного обслуговування)</p> <p>Точність виконання замовлень покупців (незначна кількість повернень і помилок)</p> <p>Широта асортиментних груп (видів) товарів</p> <p>Рівень кваліфікації торгового персоналу</p> <p>Інноваційність підходів до упаковки і дизайну</p> <p>Гарантії для покупців (особливо в торгівлі за каталогами, електронній комерції, реалізації дорогих і нових товарів)</p> <p>Ефективність бренд-менеджмента</p> <p>Якість реклама</p>
<i>У професійній підготовці</i>	<p>Ефективність кадрового менеджменту</p> <p>Ноу-хау в контролі якості продукції</p> <p>Дизайнерська майстерність (особливо у галузі високої моди і виробництві одягу; крім того, це один з чинників зниження виробничих витрат)</p> <p>Досвід в певній технологічній області</p> <p>Здібність до розробки інноваційних і модернізація існуючих товарів</p> <p>Швидкість впровадження нових товарів у виробництво</p>
<i>Організаційні можливості</i>	<p>Рівень якості використовуваних інформаційних систем (особливо в авіаперевезеннях, оренді автомобілів, випуску кредитних карток, готельному бізнесі і ін.)</p> <p>Швидкість реакції на зміну ринкової ситуації (налагоджений процес ухвалення рішень, швидке виведення нових товарів на ринок)</p> <p>Можливості по використанню Internet для ведення бізнесу</p> <p>Рівень якості і ефективності менеджмент</p>
<i>Інші КЧУ</i>	<p>Репутація компанії у покупців</p> <p>Рівень загальних витрат (не тільки виробничих)</p> <p>Вигідне розташування (особливо в роздрібній торгівлі)</p> <p>Здатність забезпечити лояльність споживачів</p> <p>Доступність фінансових ринків (особливо для молодих компаній в ризикованих або капіталомістких галузях)</p> <p>Наявність патентного захисту</p>

*Досягнення очевидної переваги над суперниками поодиночі або за декількома КЧУ — вірний спосіб отримання стійкої конкурентної переваги.*

Гарна стратегія припускає використання всіх ключових чинників успіху в даній галузі і досягнення очевидної переваги як мінімум за одним з них.

Ключові чинники успіху в різних галузях різні і до того ж міняються з часом. Менеджери повинні відмовитися від спокуси вважати ключовими все, зокрема другорядні чинники; дуже великий список КЧУ не виконує своєї основної функції — вказати керівництву головні чинники, що визначають успіх в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі.

Кожне підприємство прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі своїми засобами. Реалізація цих дій підприємство може забезпечити собі конкурентну перевагу. Конкурентна перевага виступає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також складовою частиною конкурентоспроможного потенціалу. Саме конкурентна перевага виступає заставою міцної конкурентної позиції підприємства й визначає характер його конкурентної стратегії.

**Конкурентна перевага** являє собою відносну категорію, що проявляється в конкурентному середовищі, має стабільність і високий рівень адаптації до розумів, що змінюються і визначає можливості ефективного функціонування системи. Вони не є однорідними, так як можуть істотно розрізнятися за своєю природою, ступенем стабільності й характером прояву, а також за багатьма іншими характеристиками. Цілком природно, що вид конкурентної переваги визначає ринкові можливості підприємства й найбільш доцільні шляхи їх реалізації [25,26]. .

**Компетенція** — це високий професіоналізм в тому або іншому виді діяльності компанії, що досягається в результаті тривалого навчання і накопичення досвіду [29, 46].

*Компетенція компанії* не з'являється сама собою, а досягається свідомим зусиллям, в результаті тривалої і *ефективної* роботи, неодмінна умова якої — відбір персоналу з необхідними знаннями і навиками і організація колективної праці для досягнення високої продуктивності. Накопичивши достатньо досвіду, компанія переходить на вищий рівень якості при колишніх витратах; так знання і досвід трансформуються в справжню компетенцію. Прикладами компетенції компанії можуть служити

досвід в організації торгівлі і просування, мистецтво вдало вибирати місця розташування торгових точок, навички управління постачаннями за системою "точно в строк". Враховуючи комплексний характер подібної діяльності, правильно буде сказати, що компетенція — це не просто накопичені знання і досвід, а *сукупність* навичок, знань, ноу-хау, ресурсів і технологій окремих підрозділів і функціональних напрямів компанії.

Компетенція компанії перетворюється на конкурентну можливість, коли її помічають споживачі, тобто вона стає диференціюючою ознакою компанії і засобом зміцнення конкурентної позиції. Не всі конкурентні можливості рівноцінні: одні забезпечують лише *виживання компанії*, оскільки приблизно в рівній мірі характерні для всіх основних конкурентів, а інші складають *основу конкурентної політики компанії* через свою унікальність, специфічність і велику цінність в очах споживачів. Компанію можна представляти як *сукупність конкурентних можливостей*, частиною посередніх, частиною виразно виражених і таких, що створюють конкурентну перевагу.

Ключові компетенції як цінний внутрішній ресурс [29]. Один з найцінніших ресурсів компанії — висока ефективність в конкурентозначущих видах діяльності. Конкурентозначущі види діяльності, в яких компанія досягла максимальної ефективності, називаються *ключовими (базисними) компетенціями*. Компанія може бути мати багатий досвід в багатьох видах діяльності, проте ключовими *можна* назвати лише ті компетенції, які забезпечують міцну конкурентну позицію компанії і рівень прибутковості вище середнього в галузі. Ось декілька прикладів ключової компетенції: створення комп'ютерних мереж і систем електронної комерції, розробка інноваційних товарів, якісне післяпродажне обслуговування, виробництво високоякісної продукції, досвід об'єднання технологій для створення принципово нових видів продукції.

Компанії рідко володіють ключовими компетенцією більш ніж в двох-трьох видах діяльності. В цілому, *ключова компетенція забезпечує*



*конкурентоспроможність компанії* і тому є найважливішою з її сильних сторін і головним ресурсом. Найчастіше ключова компетенція компанії пов'язана з *нематеріальними активами*, зокрема, персоналом і інтелектуальним потенціалом.

Унікальна компетенція як конкурентно значущий ресурс. Майже у кожній компанії є хоч би один конкурентно значущий вид діяльності, в якому вона досягла успіху настільки, щоб вважати його своєю ключовою компетенцією. Наприклад, в ключову компетенцію майже всіх роздрібних торговців входять товарознавство і організація збуту; проте можна перерахувати немало компаній, що побудували на цій компетенції свою стратегію і програли в результаті зіткнення з конкурентом, чия компетенція в цій сфері виявилася вищою. Отже, ключова компетенція забезпечує конкурентну перевагу лише в тому випадку, якщо одночасно є і *унікальною*. Визначити, чи унікальна базисна компетенція компанії, можна за допомогою порівняння її з аналогічною компетенцією конкурентів. Унікальною вважається компетенція, в якій компанія *явно перевершує* своїх конкурентів.

Унікальна компетенція компанії стає базою для створення міцної конкурентної переваги.

Досягнення конкурентної переваги спрощується, якщо компанія володіє унікальною компетенцією в конкурентно значущих видах діяльності, якщо конкуренти не мають аналогічної або компенсуючої компетенції або її отримання пов'язане для них із значними фінансовими і тимчасовими витратами. У ідеалі унікальна компетенція забезпечує компанії успіх, якщо тільки конкуренти не мобілізують могутніші ресурси для її нейтралізації.

Як вже було відмічено, конкурентна перевага – стратегічна мета компанії, яка досягається шляхом реалізації унікальної компетенції і використання ключових чинників успіху. Таким чином, конкурентна перевага – це результат ефективного використання стратегічного

потенціалу підприємства, його ресурсів шляхом використання ринкових можливостей (у вигляді КЧУ). Їх взаємозв'язок представлений на рис.2.6.



Рис.2.6. Взаємозв'язок базових параметрів підприємства як об'єкта стратегічного управління

***ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:***

1. Дайте визначення концепції управління та їх основних видів.
2. В чому полягає сутність системного підходу? Розкрийте теорію системного аналізу та системні параметри.
3. Які особливості та відмінності «закритого» і «відкритого» типу підприємства?
4. Поясніть поняття «життєвий цикл підприємства». Що таке «стадія життєвого циклу підприємства»?

5. Розкрийте сутність життєвого циклу підприємства. В чому полягає відмінність «життєвого циклу підприємства» від «загальної тривалості життя підприємства»?
6. Які основні моделі та види середовища підприємства розрізняють? Наведіть приклади факторів впливу різних видів середовищ.
7. Дайте визначення стратегічної зони господарювання.
8. Розкрийте значення виокремлення СЗГ для підприємства.
9. Укажіть алгоритм виокремлення СЗГ.
10. Як ви розумієте сутність стратегічних бізнес-одиниць? Яка роль СБО в стратегічному управлінні підприємством?
11. Що таке ключові чинники успіху? Наведіть приклади різних КЧУ для різних галузей та сфер діяльності.
12. Визначте основні підходи до розуміння поняття «конкурентна перевага». Яке ви вважаєте оптимальним?
13. Що таке компетенція підприємства? Які особливості базової та ключової компетенції підприємства.

## Тема 3. **ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ І ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА**

### 3.1. Місце стратегічного бачення в розвитку підприємства

Стратегічне бачення може грати значущу роль для бізнесу впродовж багатьох десятиліть. По-перше, воно є «керівною і направляючою силою» стратегії, визначаючи стратегічний шлях розвитку підприємства. По-друге, воно допомагає зберігати стрижень, основу бізнесу і ключові компетенції. По-третє, — і це, можливо, найголовніше, — воно сприяє сприйняттю діяльності підприємства як доцільної, гідної та благородної, чого не можна сказати про мету максимізації доходів акціонерів [29].

Джеймс Коллінз і Джері Поррас, автори фундаментального дослідження, присвяченого стратегічному баченню підприємства, вважають, що таке бачення повинне включати три основні компоненти: базові цінності підприємства, основні наміри і декілька так званих «великих і амбітних цілей».

**Базові цінності** включають від трьох до п'яти ключових цінностей підприємства. Перш за все, це незмінні, строго дотримувані принципи організації. Для компанії *Procter&Gamble* такими цінностями є забезпечення цінності для споживачів, використання новітніх технологій і створення сильних брендів. Для *Walt Disney Company* - це яскрава уява і «благотворний вплив», а для компанії *Nordstrom* — обслуговування споживачів, довіра клієнтів і стиль. Базові корпоративні цінності зароджуються усередині підприємства і виражають її глибинну, суть — те, чим вона є (на відміну від того, чим вона могла б бути).

**Основні наміри підприємства** відображає «надмета», яка іноді може існувати впродовж сторіччя і знаходитися за межами поточного виробництва продуктів і послуг. Для компанії *3M* такою метою є «новаторське вирішення невирішених проблем», для компанії *Hewlett-Packard* - «технологічний внесок в удосконалення і процвітання людства», для компанії *McKinsey & Company* — «допомога ведучим корпораціями і урядам в досягненні ще більших успіхів», для компанії *Merck* — «збереження і поліпшення життя людей». Підприємство

*Walt Disney Company* вважає, що її мета — «робити людей щасливими». Один із способів визначення основних намірів припускає відповідь на п'ять питань «чому?». Почніть з опису бізнесу і п'ять разів запитайте себе: «Чому це важливо?» Після декількох відповідей ви зрозумієте сенс існування підприємства.

**Великі амбітні цілі** відображають чіткі і стійкі наміри підприємства і її «виклик» ринку. Вони можуть приймати різні форми і фокусуватися на:

- *досягненні конкретної мети* (так, в 1990-і роки підприємство *Wal-Mart* поставила перед собою мету до 2000 року підвищити свою вартість до \$ 125 млрд);
- *боротьбі з традиційним ворогом* (у 1990-і роки підприємство *Adidas* сконцентрувала свої зусилля і енергію на боротьбі зі своїм традиційним суперником — компанією *Nike*);
- *ролевій моделі* (підприємство *Watkins-Johnson* поставила перед собою мету через 20 років стати такою ж відомою, як *Hewlett-Packard*);
- *зміні внутрішньої організації* (підприємство *Rockwell* поставила перед собою мету перебудуватися таким чином, аби стати самою диверсифікованою і високотехнологічною компанією в світі).

### 3.2. Сутність і поняття місії підприємства

Першу стадію розробки стратегії — *формулювання місії*— можна вважати одним з головних елементів ідеологічної бази формування підприємства. Місія не повинна залежати від поточного стану підприємства, форм і методів її роботи, оскільки в цілому вона виражає спрямованість в майбутнє, показуючи, на що спрямовуватимуться зусилля і які цінності будуть при цьому пріоритетними. Вона є комплексною метою, дуже важливою як для внутрішньої, так і для зовнішньої сфер діяльності підприємства.

**Місія підприємства** – концентроване формулювання стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. Це сенс існування підприємства, її роль в світі і значення для суспільства.

У середині підприємства місія дає персоналу розуміння його цілей і допомагає у формуванні єдиної позиції, сприяючої зміцненню організаційної культури. Інакше, без формально вираженої місії як орієнтиру, керівники мають за основу для ухвалення рішень тільки свої індивідуальні цінності, результатом чого може бути величезний розкид зусиль, а не єдність цілей, що має істотне значення для успіху підприємства.

У зовнішньому середовищі місія сприяє створенню цілісного образу підприємства, пояснюючи, яку економічну і соціальну роль в суспільстві вона прагне грати. Таким чином, місія деталізує статус фірми і забезпечує напрями і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

У загальних рисах формулювання місії підприємства повинне відображати [35]:

- 1) визначення сфери діяльності;
- 2) робочі принципи фірми за відношенням до навколишнього середовища;
- 3) базові внутрішні цінності, що розглядаються як культура підприємства.

Важливість чітко визначеної місії підприємства зовсім не означає, що вона повинна жорстко прив'язати підприємство до сьогоденного напрямку розвитку.

При розробці місії необхідно врахувати ряд чинників (рис.3.1).

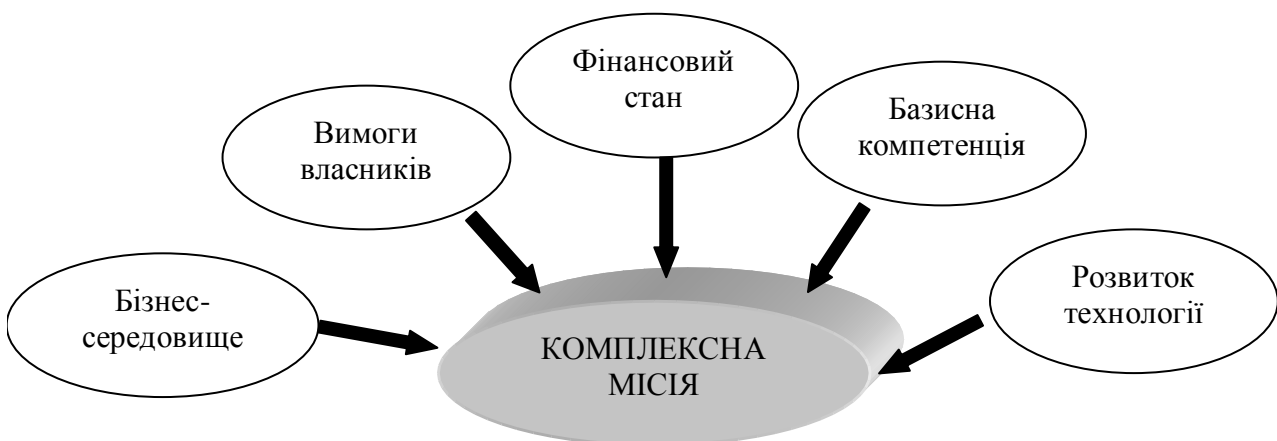


Рис. 3.1. Чинники, на основі аналізу яких формулюється місія підприємства

Більш прискіпливий погляд дозволяє виділити більш детальні групи чинників, що мають бути враховані при формулюванні місії підприємства (табл.3.1) [35].

Відомий фахівець у галузі менеджменту Віссема Х. вважає, що існує взаємозалежність між стратегією підприємства, її структурою і корпоративною культурою (рис. 3.2), які визначаються місією підприємства [18].

Таблиця 3.1

Елементи місії підприємства

Чинник	Ключова проблема
Клієнти	Хто є клієнтами фірми?
Товари/послуги	Які товари/послуги пропонуються?
Розміщення	Де підприємства веде конкурентну боротьбу?
Технологія	Яка базова технологія фірми?
Проблеми виживання	Яку економічну мету переслідує підприємства?
Філософія	Які базові переконання, цінності і пріоритетні устремління?
Бажаний образ	До якого іміджу прагне підприємства і яку відповідальність перед суспільством вона приймає?
Соціальна відповідальність	Яка позиція фірми за відношенням до свого персоналу?
Уявлення про себе	Які заявлені відмітні якості, що і конкурентні переваги?

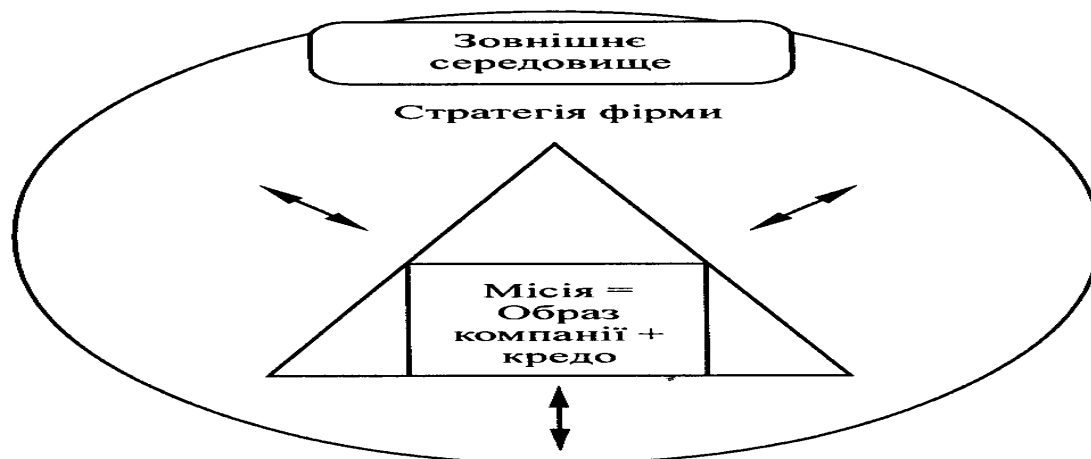


Рис. 3.2. Місія, кредо і образ підприємства

Місія підприємства розкладається на кредо і образ підприємства. У **кредо** підприємства сформульований загальний кодекс його поведінки, який визначає взаємини не тільки між співробітниками, але і взаємини з клієнтами і акціонерами, її корпоративну культуру. **Образ підприємства** відображає сутність його цілей.

Таким чином, за думкою Віссема Х. **місія підприємства** відображає інтереси:

1. власників підприємства;
2. її співробітників;
3. ділових партнерів;
4. клієнтури, споживачів;
5. суспільства.

Трохи інакше відбувається формулювання *місії за Ешріджською моделлю* (рис. 3.3), автором якої вважають засновника та керівника Ешріджського центру стратегічного менеджменту Е. Кемпбелла [18]:

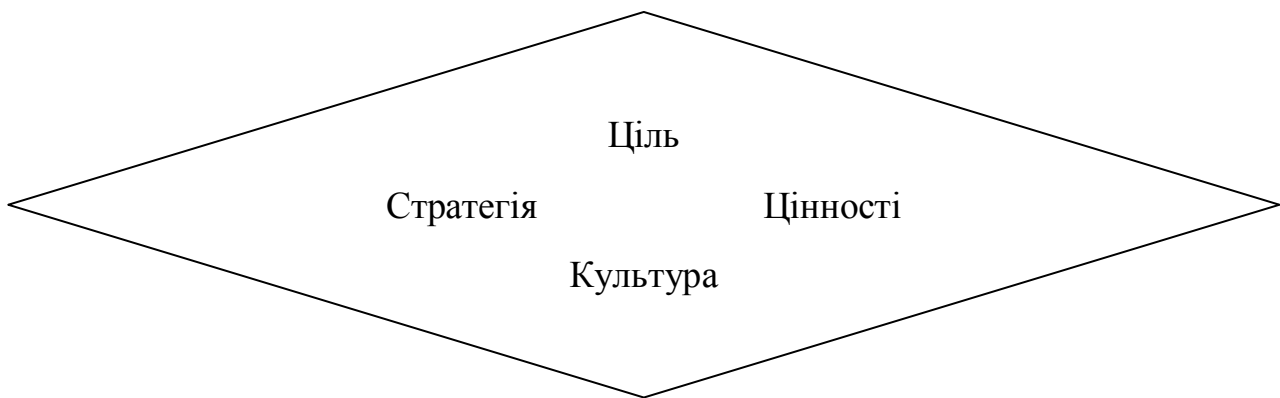


Рис. 3.3. Ешріджська модель місії підприємства

- ◆ Цілі фірми - те, для чого існує підприємство.
- ◆ Цінності - те, в що вірить підприємство, робочі принципи фірми.
- ◆ Стандарти поведінки (культура підприємства) – політика і моделі поведінки, які підтримують відмітні, особливі здібності підприємства та її систему цінностей.
- ◆ Стратегія – конкурентна позиція і особливі ділові здібності.

Узагальненням підходів Віссема Х. та Кембелла Г. можна вважати тривімірну модель місії, в основі якої лежить Ешріджська модель, а висоту піраміди визначає образ підприємства як сукупність її цілей (рис.3.4).

Прикладом достатня *повно сформульованої місії* може бути місія однієї з провідних підприємств України «Інтертелеком»: «Наша загальна мета - будувати «Інтертелеком», стати провідним оператором міжнародного і міжміського зв'язку України, надавати можливість людям легко спілкуватися один з одним, досягти



фінансових результатів, які б задовольнили наших акціонерів, забезпечувати співробітникам умови для творчої і перспективної роботи, сприяти їх професійному зростанню. Наша діяльність спрямована на підвищення рівня життя українців і сприяння економічному зростанню і процвітання країни. Ми не просто віримо в майбутнє: ми упевнено йдемо вперед. В центрі уваги нашого бізнесу знаходяться люди, і це кредо стосується не тільки наших споживачів, але й нас самих. Пошана до людей, помірний ризик, особиста відповідальність, ефективність роботи в команді, особисті зусилля є внеском в наш загальний успіх».

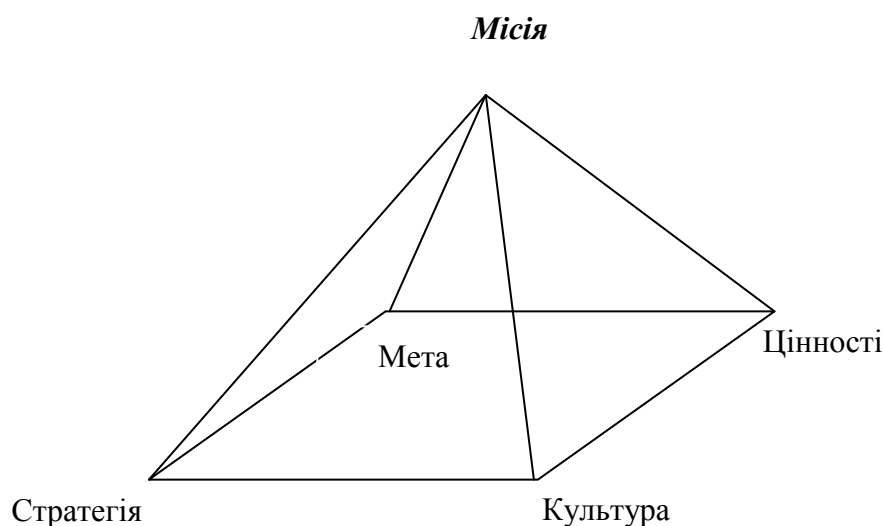


Рис.3.4. Об'ємна модель місії підприємства

Це приклад так званої повної версії місії підприємства, який відображає інтереси всіх груп стейкхолдерів.

Існує рекламна версія місії, яка призначена тільки для двох груп стейкхолдерів: споживачів і суспільства в цілому і відповідає як найменше на два запитання: “Хто є клієнтом фірми?” та “Які потреби підприємства може задовольнити?”. Не потрібно ототожнювати повну і рекламну версії, тому що у них різне призначення.

Приклади *рекламної місії*: Г.Форд “Ми надамо всім дешевий транспорт”. Підприємства Sony: “Здійснюючи прогрес, ми служимо всьому світу”.

Сучасні керівники помилково визнають місією фірми девіз «Максимум прибутку». Прибуток – це внутрішня проблема, яку не доцільно виставляти напоказ. За умови ринкових відносин кожне підприємство являє собою відкриту систему і тому може розвиватися тільки за умови задоволення попиту споживачів, які знаходяться в зовнішньому середовищі. Якщо підприємство зможе виконувати таку місію – воно майже завжди матиме прибуток. Прибуток – не мета, а засіб досягнення мети.

### 3.3. Цілі підприємства: сутність, види, принципи, розстановка пріоритетів

**Цілі підприємства** — це описані у формалізованому вигляді межі, яких підприємство бажає досягти в довго- й короткостроковому періоді (табл.3.2).

Постановка мети відповідає на питання: «Який результат повинен бути досягнутий?» Постановка завдання відповідає на питання: «Що повинно бути зроблене для досягнення мети?»

Таблиця 3.2

Методи встановлення і аналізу цілей управління в залежності від ступеня їх формалізації

Тип мети	Загальна характеристика цілей	Основний методологічний підхід	Методи аналізу і формування цілей управління
1. Добре структурована (формалізована)	Співвідношення між елементами мети можуть бути виражені в кількісній формі	Дослідження операцій	Мережеві, графічні, лінійне, нелінійне, динамічне програмування, методи теорії масового обслуговування тощо
2. Слабо структурована	Мета містить елементи як кількісного, так і якісного змісту	Системний аналіз	Математичне моделювання, методи оптимізації, теорія ігор, імітаційне моделювання, аналіз «витрати - вигоди», «витрати - ефекти» тощо
3. Неструктурована	Містить лише якісний опис найважливіших елементів, кількісні залежності виявити важко	Аналіз політики	Статистичні методи, інструментарій соціології, метод «сценаріїв», соціальні експерименти, евристичні методи

Базовим критерієм стратегічного цілеполагання є ефективність цілей. Мета ефективна, якщо веде до ухвалення ефективних рішень, що можливо при відповідності поставлених цілей певним **вимогам** [35]:

1. Цілі повинні бути **конкретними і вимірними**. Виражаючи свої цілі в конкретних вимірних формах, підприємство створює чітку базу відліку для подальших рішень і виконання контрольних функцій. Чим конкретніше сформульована мета, тим легше її досягти.

2. Цілі повинні бути **орієнтованими в часі**. Слід точно визначати, не тільки що підприємство хоче здійснити, але також коли повинен бути досягнутий результат. Зазвичай, чим ближче горизонт планування мети, тим вужче її рамки.

3. Цілі повинні бути **реалістичними і досяжними**. Встановлення мети, яка перевищує можливості підприємства або несумірна із зовнішніми чинниками, може привести до негативних наслідків. Істотним також є те, що цілями є важливі мотиви поведінки людей в підприємстві. Якщо цілі не реалістичні, прагнення працівників до успіху буде блоковано і їх мотивація буде ставати слабшою, оскільки винагороди і підвищення по службі в основному пов'язані з досягненням мети.

4. Цілі повинні бути **зіставними, взаємно підтримуючими і несуперечливими**. Стратегічне планування має системний характер, що повинне забезпечуватися розробкою цілей, які скоординовані на горизонтальному рівні і взаємно підтримуються в рамках управлінської вертикалі (ієрархія цілей). Зіставними повинні бути цілі різних функціональних областей діяльності підприємства. Наприклад, цілі відділу маркетингу повинні бути узгоджені з виробничими можливостями підприємства, показники прибутку повинні відповідати показникам ринкової позиції (певному зростанню продажів) і так далі. Взаємопідтримка забезпечується правильним розбиттям цілей на підцілі в межах внутрішньої ієрархії, коли кожна мета відповідає меті більш високого рівня.

Діяльність підприємства об'єктивно дуже різноманітна, тому підприємство не може бути зосереджене на єдиній меті, а повинно виділити ключові області, в

рамках яких слід визначати свої цілі (табл. 3.3). Численні цілі підприємства можуть бути об'єднані в дві групи: економічного і неекономічного характеру.

*Неекономічні цілі* в основному пов'язані з соціальними завданнями підприємства. Формулювання соціальних цілей є, безумовно, важливим завданням, оскільки будь-яке комерційне підприємство — це не просто ділова структура, орієнтована на отримання прибутку, але і об'єднання людей, що мають певні потреби.

Таблиця 3.3

#### Прикладів типових цілей підприємства

Ключова область	Опис мети
Прибутковість (прибутковість, рентабельність)	Може виражатися в різних показниках, таких як обсяг прибутку, дохід на інвестований капітал, відношення прибутку до обсягу продажів (коефіцієнт чистого прибутку) тощо
Положення на ринку	Може описуватися наступними поняттями: частка ринку, обсяг продажів в грошовому або натуральному виразі, ринкова (галузева) ніша
Продуктивність	Може бути виражена відношенням виходу до входу, а також у вигляді витрат на одиницю продукції
Інновації	Визначають нові способи ведення бізнесу (нові технології і методи організації виробництва, впровадження на нові ринки і т. д.) і можуть виражатися як в грошових, так і в інших показниках
Продукція	Окрім показників обсягу продажів або прибутковості по відношенню до конкретного виробу (асортименту виробів), цілі можуть бути пов'язані з виведенням нового товару на ринок або зняттям з виробництва
Фінансові ресурси	Можуть бути виражені рухом грошової готівки, структурою капіталу, випуском цінних паперів, оборотним капіталом, виплатою дивідендів
Виробничий потенціал	Можна описати за допомогою таких показників, як: виробничі потужності, постійні витрати, одиниці продукції в натурному і грошовому виразі
Організація (з погляду процесу)	Визначає зміни в структурі або діяльності, може виражатися будь-якою кількістю цілей
Персонал	Цілі можуть визначати виконання трудових функцій і відношення до роботи, професійне навчання, способи мотивації працівників
Соціальна відповідальність	Може бути виражена цілями у формі видів діяльності, орієнтованих на участь в рішенні гострих соціальних проблем (екологія, безробіття)

Окрім цього, потрібно враховувати соціальну відповідальність підприємства перед суспільством, що може виражатися в таких цілях, як: створення додаткових робочих місць; надання добродійної допомоги; прийняття на роботу інвалідів, молодих людей і т.д.

*Економічні цілі* підприємства виражаються в показниках господарської діяльності і можуть бути *кількісні або якісні*. Наприклад, кількісна мета - збільшення обсягу продажів на 5% до 2015 р., якісна мета - досягнення підприємством технологічного лідерства в галузі.

У матриці на рис. 3.5 представлені цілі, які може поставити перед собою підприємство.

Завдання ЗБІЛЬШИТИ	Валовий дохід	Обсяг продажів	Прибуток	Рентабельність продажів	Акціонерний капітал	Ринкову частку
Рентабельність акціонерного капіталу	?	?	+	+	<del>                    </del>	<del>                    </del>
Ринкову частку	+	+	+	?	<del>                    </del>	
Акціонерний капітал	?	?	+	+		
Рентабельність продажів	?	?	+			
Прибуток	+	+				
Обсяг продажів	+					

Рис. 3.5. Матриця суперечності цілей

На перехресті цілей знаком «+» позначені пари цілей, які є комплементарними або можуть сприятливо поєднуватися один з одним. Знаком «?» позначені пари цілей, взаємне досягнення яких неоднозначно. Навхрест перекреслені цілі, взаємне досягнення яких є проблематичним.

Наприклад, такі завдання, як збільшення обороту або збільшення обсягу продажів, вдало поєднуються із завданням збільшення ринкової частки або завданням збільшення прибутку. З іншого боку, при збільшенні обороту або збільшенні обсягу продажів такі показники, як рентабельність акціонерного капіталу, величина акціонерного капіталу або рентабельність продажів, можуть збільшуватися, зменшуватися або залишатися незмінними. Завдання збільшення прибутку, швидше за все, може бути вирішене одночасно із завданнями збільшення рентабельності акціонерного капіталу, величини акціонерного капіталу або підвищення рентабельності продажів.

Збільшення ринкової частки зазвичай вимагає порівняно великих інвестицій. Тому в загальному випадку складно представити виконання

одночасно завдань збільшення ринкової частки і збільшення рентабельності акціонерного капіталу або збільшення акціонерного капіталу, навіть якщо розширення ринкової частки проводиться за рахунок злиття або поглинання. Завдання збільшення рентабельності акціонерного капіталу не може бути вирішене одночасно із завданням збільшення акціонерного капіталу, якщо при цьому всі інші параметри залишатимуться незмінними.

На рис. 3.5 представлений приклад можливих цілей і їх поєднання. Це тільки приклад, в житті все не так однозначно. Цілі різноманітніші, їх поєднання не такі очевидні. Проте на етапі постановки цілей завжди необхідно аналізувати цілі, що заявляються, на предмет можливості їх сумісного досягнення.

Показники, які в загальному переліку можуть відображати цілі підприємства, найчастіше згруповані таким чином:

1) *загальноекономічні цілі*: рівень прибутків; рівень рентабельності (розрахований різними методиками); річне зростання прибутку; річний приріст доходу з розрахунку на одну просту акцію і т. п.;

2) *маркетингові цілі*: загальний обсяг продажу; частка ринку фірми; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; рівень забезпеченості ресурсами; рівень цін;

3) *цілі виробництва*: масштаб виробництва і динаміка приросту; рівень витрат; додаткова вартість і її динаміка; рівень якості виробництва; впровадження нових методів виробництва; рівень диверсифікації; рівень ефективності і т. п.;

4) *фінансові цілі*: мінімізація податкового «преса»; фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка оборотності капіталу; ціна акції і рівень дивідендів; приріст інвестицій і ін.;

5) *науково-технологічні цілі*: технологічний рівень; розробка нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій; адаптація «know-how» до умов виробництва і т. п.;

6) *кадрові цілі*: оптимальний рівень чисельності і структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; розвиток системи набору, відбору, підвищення кваліфікації і перекваліфікації; рівень продуктивності праці і т. п.;

7) *організаційно-управлінські цілі*: впровадження ефективних технологій управління; оптимізація тимчасових характеристик для ухвалення рішень; впровадження ефективних методів організації виробництва і управління і т.п.

Існують достатньо багато **класифікаційних груп**, які визначають цілі управління. Деякі з них розділені за такими ознаками:

- за *спрямованістю дій* — зовнішні і внутрішні;
- за *напрямами діяльності на підприємстві* — економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- за *можливістю їх повної реалізації* — «цілі створення» (будь-якого матеріального об'єкту або системи) і «цілі розвитку» (коли йде мова про процес);
- за *охватом рівнів управління* — цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів;
- за *часовими характеристиками* — коротко-, середньо- й довгострокові;
- за *відповідною спрямованістю на види діяльності* — стратегічні, тактичні, оперативні;
- за *ступенем оновлення* — цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи і цілі оновлення;
- за *впливом на окремі елементи підприємства* — виробничі і управлінські; останні, у свою чергу, можна розділити на адміністративні функції (планування, організація, мотивація, контроль) і функції підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові і т.п.);
- за *характером діяльності* — цілі функціонування і цілі розвитку;
- за *пріоритетами* — основні, побічні та підтримуючі;
- за *вимірністю* — кількісні і якісні.

Для організації діяльності підприємства істотними є *часові характеристики цілей*. Якщо підприємство орієнтується на довгострокові цілі, можна затверджувати про доцільність створення системи стратегічного управління.

**Стратегічні цілі** указують на специфічні результати діяльності, яких підприємство планує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів, їх можна віднести до «цілей розвитку».

**Довгострокові цілі** точно визначають бажані результати і ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на даний момент.

**Короткострокові цілі** точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі і ринкову позицію, яку підприємство бажає зайняти, враховуючи його довгострокові цілі.

Мету необхідно ставити в кожній сфері, де важливий результат. Зазвичай говорять про дві **ключові області** — *фінансову діяльність і стратегічну діяльність* [29]. *Фінансові цілі* — це фінансові результати і підсумки діяльності, заплановані менеджерами, а також зростання доходів, рівень окупності інвестицій (або економічна додана вартість — ЕДВ), зростання дивідендів, зростання курсу акцій (або ринкова додана вартість — РДВ), достатнє надходження готівки, кредитоспроможність. *Стратегічні цілі* пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності і поліпшенням положення на ринку і можуть формулюватися, наприклад, як збільшення частки ринку; випередження конкурентів за якістю продукції, рівнем обслуговування клієнтів, інноваційним розробкам, витратам; поліпшення репутації підприємства; поліпшення положення на міжнародному ринку; лідерство в технологічній сфері; використання перспективних маркетингових можливостей. В ідеалі боротьба за стратегічні цілі сприяє досягненню гарних фінансових результатів.

Як фінансові, так і стратегічні цілі повинні бути короткостроковими і довгостроковими. Короткострокові цілі підприємства — це зазвичай поточні поліпшення і результати; довгострокові цілі примушують менеджерів думати про те, які дії треба зробити зараз, щоб досягти гарних результатів в майбутньому. При виборі між досягненням короткострокових і довгострокових цілей пріоритет зазвичай віддається останнім. Підприємству рідко вдається досягти успіху, якщо керівництво орієнтується лише на короткострокові цілі.



Стратегічні цілі - це зміцнення положення підприємства в галузі і підвищення конкурентоспроможності; фінансові цілі - це заплановані фінансові показники. Ось декілька поширених фінансових і стратегічних цілей (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Приклади фінансових і стратегічних цілей

Фінансові цілі	Стратегічні цілі
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання доходів</li> <li>2. Зростання прибутку</li> <li>3. Збільшення дивідендів</li> <li>4. Збільшення рентабельності</li> <li>5. Збільшення прибутковості на вкладений капітал</li> <li>6. Забезпечення задовільних показників економічної доданої вартості</li> <li>7. Підвищення надійності облігацій і поліпшення кредитної історії підприємства</li> <li>8. Збільшення грошових надходжень</li> <li>9. Підвищення ціни акцій</li> <li>10. Міцне фінансове положення підприємства на міжнародних ринках</li> <li>11. Збільшення рівня диверсифікації отримання доходів</li> <li>12. Стабільний дохід в періоди економічних спадів</li> <li>13. Задовільне та стійке зростання ринкової доданої вартості</li> <li>14. Збільшення частки ринку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скорочення періоду від розробки до виведення на ринок нового товару</li> <li>2. Перевага над конкурентами за якістю товарів</li> <li>3. Перевага над конкурентами за витратами</li> <li>4. Перевага над конкурентами за асортиментом</li> <li>5. Перевага над конкурентами з організації продажів через Internet</li> <li>6. Доставка точно в строк</li> <li>7. Перевага над конкурентами з популярності торгової марки</li> <li>8. Перевага над конкурентами з обслуговування споживачів</li> <li>9. Перевага над конкурентами за глобальним розповсюдженням товарів і можливостям просування</li> <li>10. Лідерство в технологіях і/або інноваційній діяльності</li> <li>11. Перевага над конкурентами за географічним охоптом</li> <li>12. Перевага над конкурентами за рівнем задоволення споживачів</li> </ol>

Проте, якою б не була місія підприємства, всі або більшість цілей підприємства спрямовані на одне: максимізація добробуту власників підприємства — одноосібного або колективного (зокрема, акціонерів).

Цілі визначаються як однією особою (власником підприємства), так і групою осіб (власники, менеджери, робочі) з урахуванням їх окремих інтересів.

**Основні принципи постановки і формування системи цілей.**

**1. Мета визначається назрілою потребою і можливостями її досягнення.** При виникненні всякої проблеми (потреби) природним є прагнення до її рішення. Проте в цьому випадку мета може бути вибрана такою

складною, що наявні в розпорядженні ресурси (матеріальні і трудові ресурси, досягнення науки і техніки) не дозволять її досягти. Для визначення цілей необхідне знання потреб і аналіз можливостей (ресурсів) задоволення цих потреб. *Мета завжди повинна бути реальною.*

**2. Мета повинна бути конкретною і кінцевою для виконавців,** мати крім формулювання кількісний вираз або можливість зіставлення з деякою базою (мати відповідний критерій її досягнення), задаватися на певний період часу.

**3. Постановка мети здійснюється у декілька етапів.** Спочатку мета ставиться відповідно до назрілих або прогнозованих потреб. Потім знаходяться ресурси для її досягнення, наприклад необхідні виробничі потужності (*системний підхід*). Нарешті, виявивши всі ресурси, які можна привернути, уточнюють мету і період її досягнення (*генетичний підхід*). Таким чином, постановка мети йде за схемою: мета —> засіб її досягнення —> мета.

**4. Цілі нижчого рівня повинні бути сумісні з цілями вищого рівня і спрямовані на досягнення останніх,** тобто цілі нижчого рівня в сукупності утворюють мету вищестоящого рівня. Таким чином, загальна (генеральна) мета може бути досягнута, якщо всі створені її подцілі досягаються структурними підрозділами підприємства.

**Мета** — це ідеальне уявлення про характер діяльності і можливості об'єкту, щодо якого вона встановлена і повинна відображати об'єктивні умови його існування, а також про корекцію структури об'єкту, структури і динаміки процесу досягнення мети. Тому мова повинна йти про сукупність цілей.

Для віддзеркалення цілей навіть дуже простому підприємству потрібно використовувати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відображала потреби підприємства з погляду як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Узагальнення проведеного дослідження щодо взаємозв'язку місії та цілей підприємства дозволило виокремити такі їхні відмінності (табл. 3.5).

## Різниця між місією і цілями підприємства

Показники	Місія	Цілі
1. Критерій за часом	Спрямована в майбутнє, але не має визначення в часі і не залежить від поточного стану	Завжди планують строки їх досягнення
2. Спрямованість інформації	На зовнішнє середовище підприємства – на споживачів, суспільство, регіон їх інтереси, цінності, очікування і пріоритети	Частіше мають внутрішньофірмову орієнтацію і спрямовані на поліпшення використання ресурсів, резервів
3. Особливості формулювання	Знаходить вираз в загальних термінах і освітлює образ підприємства, його марку, стиль і тому подібне	Частіше мають конкретний вираз результатів діяльності
4. Вимірність	Переважають якісні характеристики і відносний масштаб виразу	В основному кількісно вимірювані, можуть бути однозначними і множинними

**3.4. Методологія структуризації цілей підприємства**

Для реалізації місії підприємства та досягнення генеральної мети потрібно довести їхній зміст до кожного рівня і виконавця, визначити внесок кожного з працівників в стратегічний успіх підприємства взагалі. Методологічну основу такої деталізації створює декомпозиція.

**Декомпозиція (розукрупнення)** — це метод розкриття структури системи, при якому її розділяють за однією ознакою на окремі складові []. Декомпозиція використовується для побудови «стратегічної карти» та «дерева цілей», де пов'язуються місія й генеральна мета підприємства зі способами їх досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям, де встановлюються конкретні, вимірні завдання, які лежать в основі конкретних видів робіт.

Спочатку концепція стратегічних карт була представлена Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном [78, 109]. Стратегічні карти призначалися для узгодження місії та стратегії з короткостроковими цілями діяльності підприємства за допомогою визначення чотирьох основних аспектів діяльності: клієнтського, трудового, фінансового, бізнес-процесів. Основна функція стратегічних карт — це забезпечення контролю за операційною діяльністю підприємства. Стратегічні карти

описують планові і вже отримані результати, на основі чого визначається відповідальність кожного працівника за реалізацію місії підприємства.

Процес розробки стратегічних карт наочно представлений на рис. 3.5.

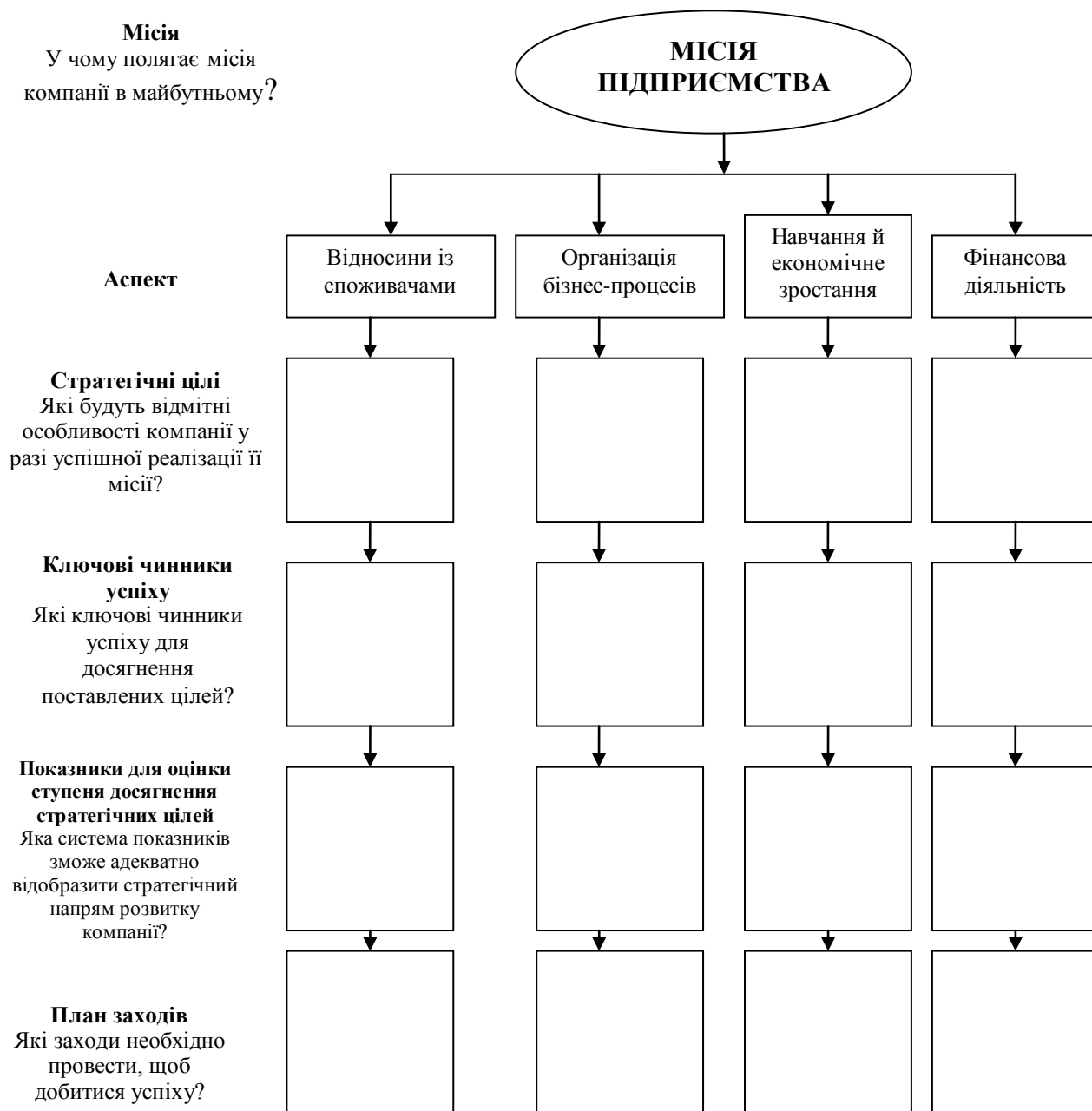


Рис. 3.6. Деталізація місії підприємства із застосуванням підходу стратегічних карт

*Місія підприємства.* У верхній частині схеми на рис. 3.6 розміщена місія підприємства, тобто уявлення підприємства про своє майбутнє. Мета розробки

місії полягає в керівництві, контролі і мотивації просування підприємства як єдиного цілого до реалізації поставлених і узгоджених цілей.

Підприємство може сподіватися на успіх в тому випадку, якщо зможе організувати реалізацію своєї місії, сформульованої на основі аналізу внутрішньої і зовнішньої ситуації та визначення ключових чинників успіху. Мобілізація зусиль на реалізацію місії додає підприємству гнучкості й динамізму, а це неодмінна умова виживання в діловому середовищі, що змінюється.

*Ключові аспекти діяльності.* Після того, як корпоративна місія сформульована, і розроблена модель бізнесу, можна переходити до аналізу окремих аспектів діяльності підприємства, відібравши ті з них, для яких розроблятимуться стратегічні карти. Найчастіше до них відносяться фінансова діяльність і взаємини з власниками, відносини зі споживачами, внутрішня організація бізнесу, навчання й розвиток. Визначення змісту кожного зі стратегічних аспектів передбачає відповідь на певне запитання. Так, фінансовий аспект передбачає отримання відповіді на таке запитання: «Який імідж має мати підприємство в очах свої власників, аби бути успішним у фінансовому відношенні?», клієнтський аспект - «Який імідж має мати підприємство в очах свої клієнтів, аби реалізувати свою місію?»; організаційний – «Які господарські операції підприємство повинно здійснювати в першу чергу, аби задовольнити свої споживачів та власників?», трудовий – «Як підприємство має розвивати свої здібності адаптуватися до обставин, що швидко змінюються, й удосконалювати свою діяльність?»

*Стратегічні цілі.* Місія підприємства представлена у вигляді сукупності конкретних стратегічних цілей діяльності. Завдання цього етапу — перевести узагальнену місію підприємства на більш практичний рівень, забезпечивши баланс між довгостроковими і короткостроковими цілями, для чого і призначені стратегічні карти. Визначення стратегічних цілей для кожного ключового аспекту діяльності описана нижче.

Фінансова діяльність: Тут оцінюються результати, заплановані і отримані в межах інших аспектів діяльності; одночасно визначаються довгострокові фінансові

цілі розвитку, а отже, і значна частина початкових передумов для інших аспектів. Цей же аспект відображає очікування власників щодо прибутковості і темпів економічного зростання підприємства. Доречно включити в нього опис прийнятних фінансових ризиків, наприклад виникнення негативного грошового потоку. Тут же дається характеристика стратегій у сфері витрат і інвестицій, максимально припустимої дебіторської заборгованості тощо. Іншими словами, цей аспект включає безліч традиційних інструментів управлінського контролю, зокрема фінансових показників і ключових фінансових коефіцієнтів. Р. Каплан та Д. Нортон згадують три стратегічні напрями в рамках цього аспекту діяльності: темпи зростання продажів і номенклатура продуктів, скорочення витрат і зростання продуктивності, використання виробничих потужностей і інвестиційна стратегія [78]. Цей аспект діяльності підприємства іноді визначається як "фінансова діяльність і інтереси власників" і має дві основні особливості. Крім загальних вимог до рівня прибутковості, власники можуть мати і конкретніші вимоги до підприємства. Іноді ці вимоги стосуються охорони навколишнього середовища або соціальних наслідків діяльності підприємства. Якщо мова йде про підприємство, що входить до складу об'єднання підприємств, то менеджери головної підприємства також можуть встановити йому додаткові стратегічні цілі в цьому ключовому аспекті, наприклад освоєння певного сегменту ринку і тому подібне.

Відносини із споживачами. У цьому аспекті описуються особливості процесу створення цінності для споживачів, вимоги споживачів до продуктів і послуг підприємства і шляхи їх задоволення, нові споживчі властивості продуктів, за які споживач погодиться заплатити. Таким чином, початкові передумови ключових аспектів організації бізнес-процесів і розвитку підприємства формуються саме тут. Деякі автори стверджують, що саме цей ключовий аспект є центральним в системі стратегічних карт. Якщо підприємство не зможе запропонувати споживачам задовільні продукти і послуги за оптимальною ціною як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, то обсяги його продажів скоротяться, воно прийде до занепаду і збанкрутує. На дослідження шляхів завоювання і збереження лояльності

споживачів було витрачено чимало зусиль. Для того, щоб зрозуміти, що підприємству треба зробити в цьому напрямі, корисно у загальних рисах познайомитися з етапами процесу здійснення покупки. Необхідно точно уявляти, як виглядає конкретний продукт або послуга в очах споживачів. Якщо підприємство виробляє продукти промислового призначення, то важливо знати, яку роль вони відіграють в ланцюжку цінностей підприємств-споживачів. Наскільки важлива для споживача ціна порівняно з такими характеристиками продукту, як якість, функціональність, строк постачання, престижність, зв'язок з постачальником і т.п.? Не відповівши на ці питання, підприємство не може переходити до розробки ділових стратегій для інших аспектів діяльності.

Організація бізнес-процесів підприємства. Які бізнес-процеси створюють необхідну споживачам цінність, чим дають підприємству можливість виправдовувати очікування своїх власників? Аналіз цього ключового аспекту діяльності підприємства дасть можливість відповісти на поставлене питання. Спочатку необхідно дати загальну характеристику бізнес-процесів підприємства. Модель ланцюжка цінностей М. Портера підходить для цієї мети. Модель описує послідовність всіх бізнес-процесів підприємства і їх роль в створенні цінності для споживачів. Потім аналізується кожен бізнес-процес окремо, щоб виявити і виключити з ланцюжка цінностей ті з них, які не приводять прямо або опосередковано до створення додаткової цінності для споживача.

До основних бізнес-процесів в межах методу ланцюжка цінностей відносять: закупівлю (матеріально-технічне забезпечення), виробничу діяльність, збут (постачання), маркетинг та продаж, сервісне обслуговування. До допоміжних бізнес-процесів відносять: менеджмент персоналу, формування й функціонування інфраструктури підприємства; розвиток технологій; фінансове забезпечення та ін.

Окремі бізнес-процеси характеризуються за допомогою показників витрат, операційного часу, методів контролю якості і т. п. Це дає можливість визначити методи їх кількісної і якісної оцінки. Особливо важливо проаналізувати і описати ті процеси, які безпосередньо призводять до

зростання кількості споживачів і впливають на їх лояльність. Наприклад, технологічний процес, доставку продуктів, сервісні роботи.

У ключовому аспекті організації бізнес-процесів в основному аналізуються внутрішні процеси підприємства. Такий аналіз включає виявлення внутрішніх резервів і ресурсів. Проте на практиці все частіше зустрічається тісний зв'язок внутрішніх бізнес-процесів підприємства з внутрішніми бізнес-процесами її партнерів, який не можна ігнорувати. Виникає питання, до якого аспекту діяльності підприємства відносяться такі зв'язки? Їх можна розглядати як в рамках відносин зі споживачами, так і організації бізнес-процесів.

Навчання і розвиток. Аспект навчання і економічного зростання характеризує здатність підприємства до довготривалого розвитку і є передумовою успішного виживання в довгостроковій перспективі. В рамках цього аспекту діяльності підприємство повинно не тільки сформулювати заходи з модернізації й удосконалення своїх ноу-хау, що забезпечують відповідність її продуктів запитам споживачів, але й визначити шляхи підтримки необхідного рівня продуктивності і ефективності тих процесів, які в даний час створюють цінність для споживача. Оскільки ноу-хау в сучасних умовах застарівають дуже швидко, все більшої актуальності набуває базисна компетенція, яку повинно сформувати підприємство для свого процвітання в майбутньому [46]. Крім того, підприємство повинно вирішити, звідки і як воно буде отримувати необхідні ноу-хау в сферах, що не входять в її базисну компетенцію.

Для розробки ефективної стратегії формування компетенцій корисно заздалегідь отримати відповіді на наступні питання.

- З яких компонентів складається компетенція в даній сфері діяльності?
- Як вона може використовуватися?
- Яким чином її використання вплине на цінність, що надається підприємством споживачам?
- Чи є вона вузько спеціалізованою?
- Як вона змінюється з часом?



- Як часто вона може використовуватися в діяльності підприємства?
- Як на неї впливає впровадження інформаційних технологій?
- Яку нову базисну компетенцію необхідно сформувати підприємству, щоб утримати і розширити його позиції на вже наявних ринках?
- Чи є можливість поліпшення конкурентної позиції підприємства на вже наявних ринках за рахунок кращого використання наявної базисної компетенції?
- Які види нової базисної компетенції потрібно буде створити підприємству, аби завоювати позиції на найпривабливіших ринках в майбутньому?
- Який новий вид продуктів і послуг може запропонувати ринку підприємство на основі вже наявної базисної компетенції?

На додаток до стратегії формування компетенції, розглянутої вище, корисно охарактеризувати внутрішню інфраструктуру підприємства, в якій передається інформація і ухвалюються рішення. Таку інфраструктуру можна визначити як організаційну структуру і сукупність умов, які перетворюють підприємство на організацію, що безперервно навчається. Без такого перетворення підприємство не зможе захищати свої конкурентні позиції, забезпечувати ефективну мотивацію працівників і стимулювати їх прагнення реалізувати загальну місію підприємства.

*Ключові чинники успіху.* На цьому етапі виділяються найбільш істотні з погляду місії чинники досягнення поставлених цілей. Підприємство вирішує, які чинники грають вирішальну роль в досягненні успіху, і розташовує їх в порядку пріоритетності.

*Стратегічні показники.* У цій частині стратегічних карт відбиваються показники і цілі, що встановлюються перед управлінським персоналом для мобілізації ключових чинників успіху. На цьому етапі розробляється адекватна система ключових показників для використання на подальших етапах. Велику складність представляє завдання визначення причинно-наслідкових зв'язків і узгодження показників вибраних аспектів діяльності між собою. Показники,

відібрані для оцінки положення в різних аспектах діяльності, повинні не тільки відображати прогрес підприємства в своїй конкретній області, але й забезпечувати реалізацію загальної місії і комплексної стратегії підприємства. Конкретні значення окремих показників діяльності, як правило, залежать від цілого ряду чинників, що діють в різних підрозділах і на різних рівнях організаційної ієрархії.

Для кожного показника, включеного в стратегічну карту, необхідно встановити прогнозне значення. Підприємство повинне визначити як короткострокові, так і довгострокові цілі і коректувати поточну діяльність на основі останніх. Як вже наголошувалося, істотне значення має узгодженість конкретних цілей і завдань із загальною місією і стратегією підприємства. Тому конкретні цілі визначаються як для підрозділів, так і для рівнів організаційної структури. Важливо також створити систему відповідальності за встановлення конкретних цілей і контроль їх реалізації. При цьому треба відповісти на наступні питання: як; для яких підрозділів; як часто?

*План дій.* Завершує стратегічну карту розділ, що описує етапи і конкретні дії, що робляться для реалізації поставлених завдань і місії підприємства. План заходів повинен також передбачати відповідальних за виконання конкретних заходів і строки проміжних і підсумкових звітів.

Отже, стратегічні карти не гарантують вироблення успішної місії і стратегії підприємства, проте сама їх розробка і впровадження вже дають йому чималі переваги. Впровадження цієї моделі є ефективним способом деталізації місії і стратегії підприємства в зрозумілому вигляді. Розгляд різних аспектів діяльності підприємства в різному часовому ракурсі забезпечує недосяжне іншими способами розуміння бізнесу підприємства як єдиного цілого. Підприємство отримує загальнозрозумілу мову і основу для обговорення реального положення. Рядові співробітники і менеджери можуть визначити своє місце і роль в загальній моделі бізнесу, а також уявити власні завдання в загальній справі досягнення поставлених цілей.

*«Дерево цілей»* — це наочне графічне зображення підлеглості і взаємозв'язку цілей, який демонструє розподіл загальної (генеральною) мети або місії на підцілі, завдання і окремі дії. Загальний вид «дерева цілей» показаний на рис.3.7.

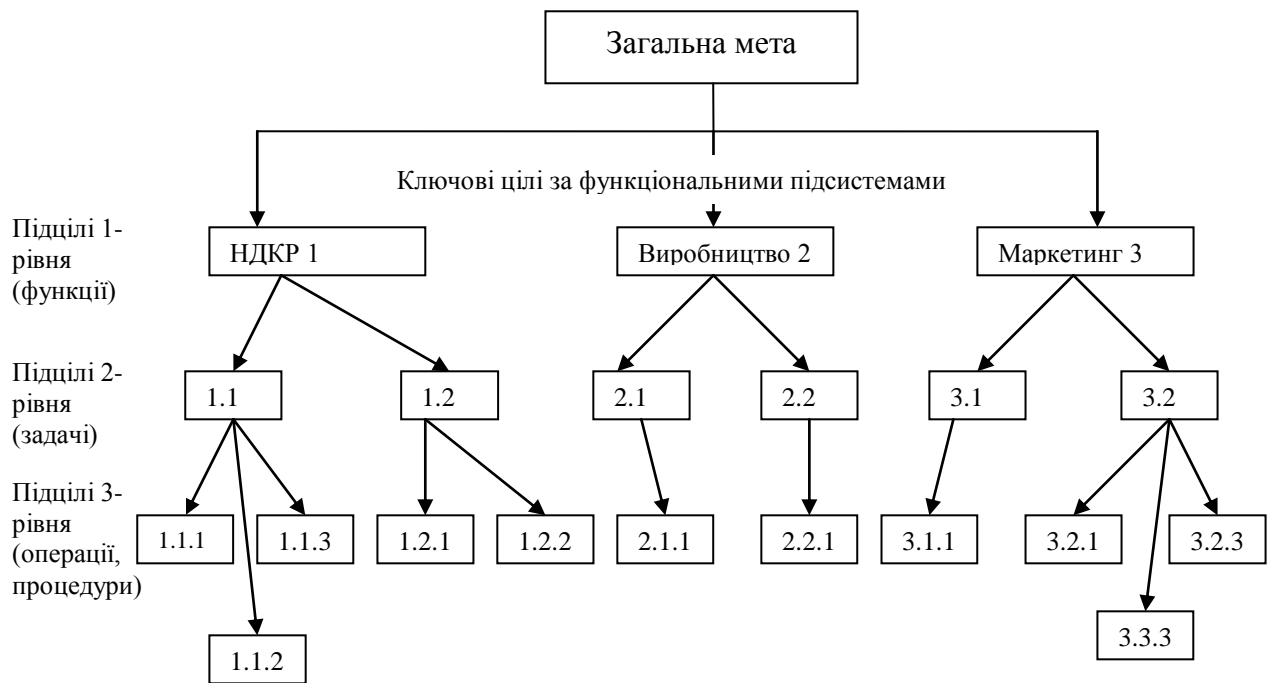


Рис. 3.7. «Дерево цілей» підприємства

Ступінь кількісної визначеності цілей дає можливість вибрати відповідні методи аналізу і побудови «дерева цілей», що дуже важливо для подальшої організації діяльності підприємства. Так, для формалізованих цілей можна застосувати «метод дезагрегації» (рис.3.8), а для всіх типів цілей — «метод забезпечуючих умов» (рис.3.9) [33].

### ГЕНЕРАЛЬНА МЕТА

Перший рівень декомпозиції (за змістом)	Духовні цілі <b>1</b>	Матеріальні цілі <b>2</b>	Соціальні цілі <b>3</b>
Другий рівень деталізації (функціональний)	Маркетинг <b>1.1</b>	Менеджмент <b>2.1</b>	Фінанси <b>3.1</b> Таке ін.
Третій рівень (щодо структурних підрозділів)	<b>1.1.1</b>	<b>1.1.2</b>	<b>2.1.1.</b> <b>2.1.2.</b>
Четвертий рівень (щодо робочих міст)	<b>.1.1.1.1.</b> <b>1.1.1.2</b>	<b>1.1.2.1</b> <b>1.1.2.2</b>	<b>2.1.1.1.</b> <b>2.1.2.1.</b> <b>2.1.1.2</b> <b>2.1.2.2.</b>
			<b>3.1.1.</b> <b>3.1.2.</b> <b>3.1.1.1.</b> <b>3.1.2.1.</b> <b>3.1.1.2</b> <b>3.1.2.2.</b>

Рис. 3.8. Побудова «дерева цілей» методом дезагрегації за різними рівнями цілей

*Метод забезпечення необхідних умов* при побудові «дерева цілей» можна використовувати для декомпозиції цілі будь-якого типу. Автором цього підходу є В.Глушков, який застосував його вперше при побудові графів прогнозування розвитку науково-технічного прогресу; потім було доведено, що метод спрацьовує і в більшому числі випадків [33].

Метод забезпечення необхідних умов передбачає, що сформульована генеральна мета пропонується експертам для аналізу і побудови «дерева цілей». Незалежні експерти висувають вимоги щодо форми і умов, необхідних для досягнення мети, пропонують перелік оцінок структури цілей, а також заходи для досягнення цілей.

Схематично метод забезпечення необхідних умов приведений на рис. 3.9.

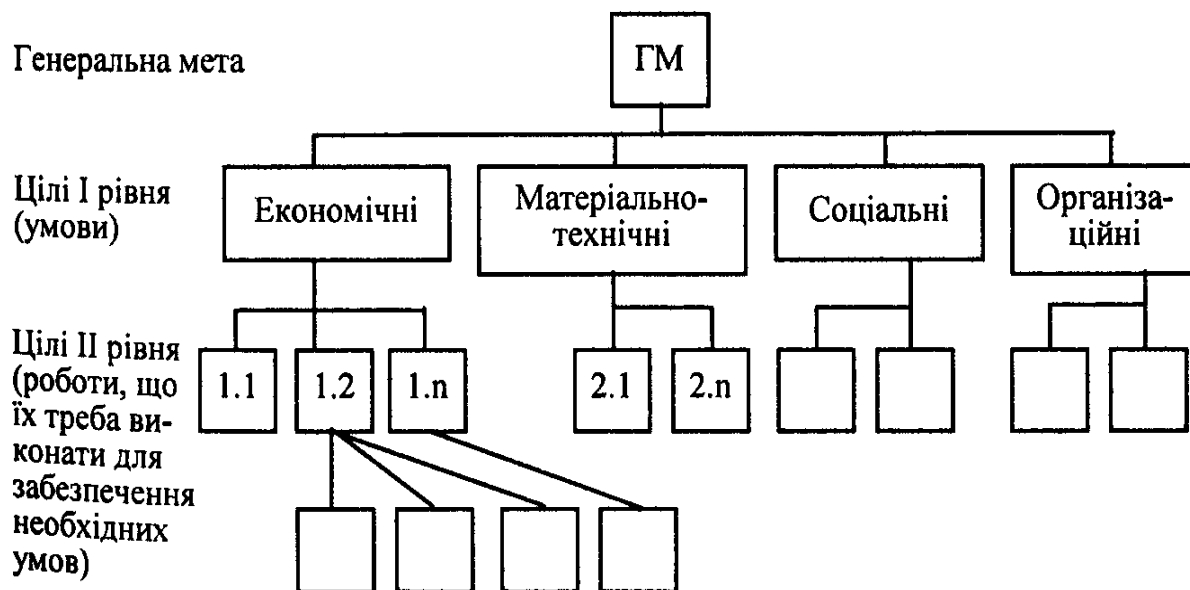


Рис. 3.9. Побудова «дерева цілей» методом забезпечення необхідних умов

При практичному використанні даного інструменту цілеполагання повинні дотримуватися наступні правила [32]:

- загальна мета, що знаходиться на вершині, повинна містити опис кінцевого результату;
- реалізація кожного подальшого рівня цілей в ієрархічній структурі повинна бути необхідною і достатньою умовою досягнення мети попереднього рівня;

- при формулюванні цілей різних рівнів необхідно описувати бажані результати;
- підцілі кожного рівня повинні бути незалежні один від одного;
- в основі дерева цілей повинні лежати завдання, що є операціями і процедурами, які можуть бути виконані певним способом і в заздалегідь встановлені строки.

### ***ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:***

1. Як ви розумієте поняття «стратегічне бачення»? Охарактеризуйте його основні компоненти.
2. Наведіть поняття «місія». Яке його значення для підприємства та суспільства?
3. Яким чином формується місія? Наведіть приклади повної та рекламної місії.
4. Опишіть основні вимоги до формулювання цілей підприємства.
5. Наведіть приклади показників, що відображають цілі підприємства, за функціональними групами.
6. Надайте класифікацію цілей. Поясніть різницю між фінансовими та стратегічними цілями.
7. Охарактеризуйте основні принципи постановки і формування цілей.
8. Яким чином застосовується підхід стратегічних карт до деталізації місії, в чому його особливість?
9. Розкрийте визначення стратегічних цілей для кожного ключового аспекту діяльності.
10. Яке значення «дерева цілей»? Які методи застосовуються для формалізації цілей, в чому їх особливості та відмінності?

## РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

### Тема 4. ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

#### 4.1. Сутність, етапи, інформаційні джерела стратегічної діагностики

Діагностика стану підприємства - один з ефективних методичних прийомів, використовуваний при виборі стратегії.

**Діагностика** (від грец. *diagnosis* - розпізнавання) передбачає визначення суті й особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу із застосуванням певного набору принципів і методів його проведення [7,8].

У процесі діагностики визначаються стратегічні проблеми підприємства і причини їх виникнення.

**Процес стратегічної діагностики** складається з наступних **етапів**:

- виявлення проблеми шляхом комплексного і функціонального дослідження різних сторін діяльності підприємства;
- визначення (постановка, формулювання) проблеми;
- побудова “дерева проблем”;
- розробка алгоритму вирішення (розв’язання) проблеми;
- побудова “дерева рішень” проблем, тобто визначення завдань і взаємозв’язків між завданнями як для запобігання виникнення, так і для вирішення вже існуючих проблем.

Під час проведення стратегічної діагностики для кожного етапу доцільно застосовувати специфічні методи, наприклад:

1. Для *виявлення та визначення* проблеми - функціонально-цільовий аналіз (ФЦА).
2. Для *вирішення* проблеми – причинно-наслідковий аналіз проблеми.
3. Для *визначення завдань і взаємозв’язків між завданнями* можна використовувати різні методи - або опис системи (з точки зору проблем), або

чисто експертний метод виявлення проблем і зв'язків між ними. Опис систем з точки зору проблем найбільш звичний для керівників виробничих підприємств.

**Інформаційними джерелами** для діагностики підприємств є:

- паспорт підприємства;
- виробнича структура;
- штатний розклад;
- організаційна структура управління підприємством, його функціональних та виробничих структурних підрозділів;
- стратегічні, середньострокові, оперативні (квартальні, місячні, тижневі, добові) плани та звіти про виробничо-господарську діяльність підприємства та його структурних підрозділів;
- накази, розпорядження, листи міністерства;
- нормативно-технічні, методичні документи та правові акти, що регламентують стосунки працівників апарату управління в процесі виконання функцій, положення про підприємство, виробничі одиниці, структурні підрозділи, посадові інструкції спеціалістів та технічних виконавців, процедури управління, норми та нормативи, обіг документів, інформаційні потоки, карти організації праці службовців;
- матеріали документальних ревізій та опитування працівників як внутрішніми консультантами, так і зовнішніми аудиторськими, консалтинговими фірмами.

#### **4.2. Класифікація та алгоритм можливого розв'язання стратегічних проблем підприємства**

Під **проблемою** зазвичай розуміється невідповідність стану керованого об'єкта цілям, поставленим керівником. У практичному плані зміст терміна «проблема» - це труднощі, перешкоди, недостатність чого-небудь.

Необхідно відзначити, що стратегічна проблема відрізняється від слабких сторін підприємства. Якщо слабкі сторони визначаються за допомогою порівняння підприємства з фірмами-конкурентами, то проблема виникає, коли спостерігається невідповідність між цілями підприємства і поточним станом справ.

До **стратегічних проблем** багатьох вітчизняних підприємств можна віднести:

◆ протиріччя між ринковим зовнішнім середовищем і внутрішньою виробничою орієнтацією;

◆ неефективний менеджмент,

◆ низьку конкурентоспроможність підприємств та їхньої продукції,

◆ негнучку цінову політику,

◆ невідповідність системи управління персоналом ринковим умовам та ін.

Однією з найважливіших вимог при проведенні дослідження є вимога комплексності. Суть цієї вимоги полягає в тому, щоб забезпечити вивчення різних сторін діяльності підприємства:

- |                           |                                     |
|---------------------------|-------------------------------------|
| - зовнішнього середовища, | - системи управління,               |
| - цілей,                  | - завдань і реалізованої стратегії, |
| - матеріальних ресурсів,  | - фінансів,                         |
| - виробництва,            | - продукції,                        |
| - кадрів та ін.           |                                     |

Комплексний підхід повинен інтегруватися з функціональним підходом. (Особливо це необхідно в тих випадках, коли в процесі попередньої діагностики з'ясовується, що основні слабкі сторони підприємства припадають на одну-дві сфери діяльності).

Функціонально-цільовий аналіз являє собою метод пошуку та визначення проблеми підприємства шляхом декомпозиції завдань і функцій на складові, які мають відрізнитися одна від одної за однією з перелічених нижче ознак:

за алгоритмом управління, який вимагається;

за виконавцями (згідно з існуючим або передбачуваним поділом функцій між виконавцями в організаційній структурі);



за вхідними й вихідними змінними (тобто за змінними, які характеризують матеріали, послуги та інші елементи на вході підприємства, і змінними, які характеризують продукцію, послуги та інші елементи на виході підприємства, коли її розглядають як систему з точки зору системного аналізу).

Зазначені відмінності між завданнями і функціями можуть бути зумовлені характерними особливостями як об'єкта, так і суб'єкта управління. Зважаючи на такі особливості, розроблені **правила декомпозиції завдань і функцій при виконанні процедури функціонального аналізу підприємства.**

## ***1. Декомпозиція з позиції об'єкта управління***

### ***1.1. Декомпозиція складного завдання на складові завдання відповідно до умов виробничого процесу підприємства.***

- ◆ За етапами життєвого циклу підприємства, яка є об'єктом управління: *створення (розвиток) - забезпечення експлуатації - експлуатація.*
- ◆ За етапами життєвого циклу продукції: *конструювання - виробництво - реалізація - використання (споживання).*
- ◆ За етапами виробничого циклу: *постачання і заготівля - виготовлення продукції - складання продукції.*
- ◆ За типом виробництва: *масове, серійне, індивідуальне.*
- ◆ За категоріями виробничої діяльності: *згідно з системою розподілу праці, існуючою на підприємстві*
- ◆ За рівнем в організаційній структурі підприємства: *промислове об'єднання завод - напрям виробництва – цех - дільниця - бригада.*
- ◆ За ресурсами, які є складовою частиною об'єкта управління: *праця, заробітна плата, персонал, матеріали, енергія та інші ресурси.*
- ◆ За послідовністю заходів, спрямованих на досягнення мети діяльності: *наприклад, поставка матеріалів на склади об'єднання, поставка комплектуючих елементів на склади окремих заводів, доставка на робочі місця.*

- ◆ За варіантами заходів, спрямованих на досягнення мети діяльності:  
наприклад, *зниження витрат за статтями непрямих витрат, підвищення ефективності без збільшення витрат за статтями непрямих витрат.*

## **2. Декомпозиція з точки зору суб'єкта у правління**

### **2.1. Декомпозиція завдань за етапами циклу управління:**

- ◆ визначення цілей управління;
- ◆ проектування (нормування);
- ◆ планування;
- ◆ організація виконання;
- ◆ облік;
- ◆ контроль;
- ◆ аналіз;
- ◆ диспетчеризація;
- ◆ регулювання;
- ◆ звітність;
- ◆ стимулювання.

### **2.2. Декомпозиція завдань за етапами економічного циклу:**

- ◆ облік, контроль і аналіз відхилень від нормативних показників;
- ◆ визначення (удосконалення) нормативних показників;
- ◆ зміна обсягу виробництва.

### **2.3. Декомпозиція завдань за рівнями суб'єктів управління:**

- ◆ виробничо-диспетчерське управління промислового об'єднання;
- ◆ виробничо-диспетчерський відділ заводу і так далі.

**Ознаки завершення декомпозиції:** Процес декомпозиції має ітераційний характер й завершується за відповідності завдань двом ознакам:

- ◆ виконання кожного із завдань можна доручити окремому структурному підрозділу;
- ◆ міру виконання кожного завдання або обсяг виконаної роботи можна визначити за допомогою певного показника (критерію).

Для кожного завдання на останньому рівні Декомпозиції визначається **показник**, який характеризує обсяг або якість виконаної роботи.

Дуже важливим етапом аналізу є етап перевірки системності показників, які використовуються для оцінки виконання роботи або досягнення поставлених цілей.

Наступним етапом діагностичного обстеження є побудова «**дерева проблем**», для чого певні проблеми додатково класифікуються за їх належністю до функціональних сфер діяльності. Угорі «дерева проблем» міститься узагальнена вихідна проблема і далі, зверху вниз, проблеми-причини, а потім проблеми-наслідки (дод..Б.1). «Дерево проблем» є засобом декомпозиції проблеми-причину та пошуку проблем-наслідків.

Очевидно, що вирішення всіх проблем повинне бути визначене в часі, тобто їх необхідно структурувати у проблеми першої, другої і т. д. черги. Причому, маючи загальний стратегічний план їх спільного вирішення, необхідно розробляти на кожному етапі план конкретних дій для вирішення проблем даної черги з коректуванням стратегічного плану за результатами реалізації проблем попередньої черги.

Керівництво підприємства, використовуючи «дерево проблем», завжди буде мати чітку планову систему дій з розвитку й удосконалення виробництва, а також системи оперативного і стратегічного управління ним.

У ході аналізу накопичується багато різноманітного матеріалу, на основі якого висуваються гіпотези вирішення існуючих проблем.

Варто підкреслити, що стратегічна проблема може бути спрямована як на подолання слабких сторін, так і на розвиток можливостей підприємства. Підтвердженням цього може слугувати діаграма (дод. Б.2), розроблена відомим японським консультантом К. Омас, яка орієнтована на ринкові можливості підприємства .

Інструментом вирішення проблеми через діагностику причинно-наслідкових зв'язків можна вважати діаграму Ісікави ("причинно-наслідкова діаграма, "риб'ячий скелет") [23, с. 115.] - інструмент, що забезпечує системний підхід до виявлення фактичних причин виникнення проблем, і, відповідно, пошуку їх оптимальних рішень (рис.Б.3).

**Мета методу** - вивчити, відобразити і забезпечити технологію пошуку дійсних причин даної проблеми для ефективного їх розв'язання.

**Сутність методу.** Причинно-наслідкова діаграма - це ключ до вирішення виникаючих проблем. Діаграма дозволяє в простій і доступній формі систематизувати всі потенційні причини даних проблем, виділити найістотніші і провести порівневий пошук першопричини.

**План дій.** Відповідно до відомого принципу Парето, серед безлічі потенційних причин (причинних чинників, за Ісікавою), що породжують проблеми (наслідок), лише 20 відсотків (2-3 причини) є найістотнішими. Отже, їх пошук і має бути організований. Для цього здійснюється:

- збір і систематизація всіх причин, які прямо або непрямо впливають на досліджувану проблему;
- групування цих причин за змістовними й причинно-наслідковими блоками;
- ранжування їх усередині кожного блоку;
- аналіз картини, що вийшла.

**Загальні правила побудови.** Проблема, що вивчається, записується в рамці з правого боку в середині чистого листа паперу, до якої зліва підходить основна горизонтальна стрілка - "хребет" (діаграму Ісікави через зовнішній вигляд часто називають "риб'ячим скелетом").

Наносяться головні причини (причини рівня 1), що впливають на проблему, - "великі кістки". Вони розташовуються у рамках і з'єднуються похилими стрілками з "хребтом".

Якщо існують складності у визначенні головних гілок, то можна використовувати загальні заголовки (краще за все підходять до проблем, що вирішуються на виробництві). Це: персонал (кваліфікація, досвід роботи, навчання, психологічний клімат та ін.); навколишнє середовище (умови праці, температурний режим в приміщенні, наявність шуму та ін.); методи та технології (все, що використовується при виконанні роботи); виробництво (споруди, цехи, обладнання в них, комп'ютерні системи та ін.); обладнання (

робочі інструменти, робочий одяг, меблі, канцелярські приладдя та ін.); матеріали (сировина, що використовується при переробі в процесі виконання робочих функцій).

Далі наносяться вторинні причини (причини рівня 2), які впливають на головні причини ("великі кістки"), а ті, у свою чергу, є наслідком вторинних причин. Вторинні причини записуються і розташовуються у вигляді "середніх кісток", що примикають до "великих". Причини рівня 3, які впливають на причини рівня 2, розташовуються у вигляді "дрібних кісток", що примикають до "середніх", і так далі (Якщо на діаграмі приведені не всі причини, то одна стрілка залишається порожньою).

При аналізі повинні виявлятися і фіксуватися всі чинники, навіть ті, які здаються незначними, оскільки мета схеми - відшукати найбільш правильний шлях і ефективний спосіб вирішення проблеми.

Причини (чинники) оцінюються і ранжуються за їх значущістю, виокремлюючи особливо важливі, які ймовірно найбільшою мірою визначають сутність проблеми.

Процес виявлення, аналізу і пояснення причин є ключовим в структуризації проблеми і переходу до корегуючих дій. Ставлячи при аналізі кожної причини питання "чому?", можна визначити першопричину проблеми. Спосіб поглянути на логіку в напрямі "чому?" полягає в тому, аби розглядати цей напрям у вигляді процесу поступового розкриття всього ланцюга послідовно зв'язаних між собою причинних чинників, що визначають стратегічну проблему.

**Переваги методу.** Діаграма Ісікави дозволяє: стимулювати творче мислення; представити взаємозв'язок між причинами і порівняти їх відносну важливість.

**Недоліки методу.** Не розглядається логічна перевірка ланцюжка причин, що ведуть до першопричини, тобто відсутні правила перевірки у зворотному напрямі від першопричини до результатів. Складна і не завжди чітко структурована діаграма не дозволяє робити правильні висновки.

**Очікуваний результат.** Отримання інформації, необхідної для ухвалення рішень.

#### **4.3. Мета, сутність, функції та принципи стратегічного аналізу**

**Стратегічне управління** можна визначити як системну сукупність різних класів і видів управлінської діяльності, що входять у систему управління, поряд з поточним управлінням.

У структурі підсистеми стратегічного **управління** можна виділити наступні етапи управлінської діяльності:

1. Аналіз внутрішнього стану соціальної організованої системи.

2. Аналіз зовнішнього середовища

3. Прогноз динаміки зовнішньої ситуації.

3. Постановка, формулювання і декомпозиція мети підприємства як бажаного прогнозованого стану системи до визначеного моменту майбутнього перспективного періоду.

4. Визначення та аналіз можливих проблем, що виникають на основних шляхах до досягнення мети.

5. Розробка сценаріїв основних варіантів стратегічних напрямків *поетапного* досягнення мети у формі комплексу стратегічних програм.

6. Розробка і аналіз організаційних проектів реалізації стратегічних програм, тобто вибір технології поетапної реалізації різних альтернатив стратегічних програм, технології й організації поетапного досягнення цілей.

7. Розробка та аналіз організаційних планів реалізації організаційних проектів, тобто прив'язка розрахункових проектних рішень реалізації стратегічних програм до реальних умов, наявним ресурсам і календарному часу.

Вибір соціально ефективних, найбільш прийнятних рішень на кожній стадії стратегічного управління здійснюється на основі техніко-економічного обґрунтування.

Наочно видно, що більшість з вказаних етапів має таку важливу позицію, як стратегічний **аналіз**.

**Стратегічний аналіз** являє собою багатофакторний, системний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє оцінити його потенційні сукупні можливості.

**Стратегічний аналіз** є складовою частиною процесу стратегічного управління.

**Стратегічний аналіз** можна розглядати як постійний процес, необхідний для визначення напрямків випереджального розвитку підприємства й наступного його корегування.

**Стратегічний аналіз** у цілому є інтегруючим системним аналізом, що використовує результати інших видів аналізу, зокрема:

- ◆ *фінансового аналізу;*
- ◆ *маркетингового аналізу;*
- ◆ *аналізу технологій;*
- ◆ *аналізу персоналу;*
- ◆ *організаційного аналізу й ін.*

Його результати служать інструментом для визначення цільових пріоритетів. Постійна діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища сприяє адекватній оцінці динаміки зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства. Це дозволяє розробляти стратегію підприємства в цілому (корпоративну), а також стратегію окремих бізнесів і видів діяльності. Організація реалізації розроблених стратегій і стратегічний контролінг замикають контур управління. Для підтримки всіх елементів контуру управління в динаміці необхідно відповідне інформаційне забезпечення цих процесів.

**Мета** проведення більшості видів **аналізу** (економічного, фінансового, тощо) – обробка фактичних масивів ретроінформації.

**Метою** стратегічного аналізу є змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення загальної концепції та способів управління ним.

**Функції** стратегічного аналізу : описова, роз'яснювальна та прогнозна.

**Основні принципи** стратегічного управління, яких необхідно дотримуватися під час проведення стратегічного аналізу:

- ◆ принцип *розумної доцільності*, що припускає, що стратегічне управління має сенс тільки при постановці реально досяжної соціальної економічно доцільної мети;
- ◆ принцип *зворотного зв'язку*, що визначає залежність стратегічного **управління** від динаміки зовнішньої ситуації і попередньої динаміки внутрішнього стану соціальної організованої системи. Тому стратегічне **управління** може бути успішно реалізовано тільки за умови обліку прогнозних змін навколишнього середовища, тобто як адаптаційне **управління** ;
- ◆ принцип *системності*, що обумовлює системні взаємозв'язки стратегічного **управління** з іншими типами, класами і видами управлінської діяльності в системі **управління** , з динамікою навколишнього середовища, включаючи соціальні метасистеми, а також різних видів управлінської діяльності в структурі стратегічного керування (у самій підсистемі стратегічного **управління** ). Крім того, принцип системності передбачає системні взаємозв'язки наявних чи необхідних засобів і способів реалізації відповідного варіанта стратегічного напрямку досягнення поставленої мети;
- ◆ принцип *послідовності поетапного досягнення мети*, що передбачає облік *на кожному етапі* реалізації стратегічних програм усіх



попередніх і прогнозованих результатів як у самій системі, так і в навколишнім середовищі;

- ◆ принцип *варіантності стратегічних рішень*, що свідчить про те, що може бути кілька варіантів (шляхів, напрямків) досягнення мети. Причому в залежності від об'єктивно складається зовнішньої ситуації можливий і доцільний перехід від одного варіанту до іншого. Тому реалізація цього принципу завжди припускає наявність у стратегічних програмах декількох можливих найбільш прийнятних варіантів; принцип вірогідності *результатів*, що передбачає «м'якість», інтервальність прогнозованих параметрів стратегічних рішень, що утворюють область припустимих значень поетапних цільових результатів.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище — підприємство».

В основі стратегічного аналізу лежить пошук відповідності переваг та слабких сторін підприємства щодо можливостей та погроз навколишнього середовища з урахуванням ціннісних орієнтирів підприємства.

#### **4.4. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу (макросередовища) підприємства**

**Середовище непрямого впливу** діє на всі підприємства одразу, а не безпосередньо на кожне окреме підприємство. Це не означає, що їхній вплив менший за вплив факторів безпосереднього оточення.

Загальний стан зовнішнього середовища може бути визначеним за допомогою таких **груп чинників**:

##### **1. Стан економіки та ринків (економічні фактори):**

- ◆ характер економіки та економічних процесів (у тому числі інфляція або дефляція).
- ◆ система оподаткування та якість «економічного законодавства» (в тому числі можливості вивезення прибутків);

- ◆ масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
- ◆ загальна кон'юнктура національного ринку;
- ◆ розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (взагалі);
- ◆ розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів підприємства;

- ◆ стан фондового ринку;
- ◆ інвестиційні процеси;
- ◆ ставки банківського проценту;
- ◆ система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
- ◆ вартість землі.

## **2. Діяльність уряду (політико-інституційні фактори):**

- ◆ стабільність уряду;
- ◆ державна політика приватизації/націоналізації;
- ◆ державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі);
- ◆ рівень протекціонізму (взагалі);
- ◆ зростання/зменшення значення уряду як замовника;
- ◆ міждержавні угоди з іншими урядами;
- ◆ рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети);
- ◆ вимоги забезпечення рівня зайнятості;
- ◆ державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;
- ◆ рівень корупції державних структур;
- ◆ рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками)

## **3. Структурні тенденції:**

- ◆ структура галузей національної економіки; виникнення нових галузей; згорання діяльності «застарілих» галузей;
- ◆ вплив міжнародного розподілу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (у тому числі вплив антимонопольного законодавства);
- ◆ зміни оптимальних розмірів підприємств.

#### **4. Науково-технічні тенденції:**

- ◆ «технологічні прориви» (де саме);
- ◆ скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій;
- ◆ питома вага наукоємних виробництв і продукції;
- ◆ вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;
- ◆ вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;
- ◆ вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

#### **5. Природно-екологічна складова:**

- ◆ природно - кліматичні умови;
- ◆ територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
- ◆ розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;
- ◆ законодавство з економічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені);
- ◆ стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.

#### **6. Тенденції ресурсного забезпечення:**

- ◆ структура і наявність національних ресурсів; імпорту/експорту;
- ◆ рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються наявними підприємствами;
- ◆ доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

#### **7. Демографічні тенденції:**

- ◆ кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їх доходах);
- ◆ наявна та потенційна кількість робочої сили;
- ◆ кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили).

#### **8. Соціально-культурна складова:**

- ◆ сприяння/недовіра до приватного бізнесу;
- ◆ відносини «підприємство — громадські організації»;
- ◆ «економічний націоналізм»;
- ◆ ставлення до іноземців;

◆ профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

## **9. Несподіванки стратегічного характеру і можливі горизонти стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки).**

### **10. Міжнародне середовище (по окремих країнах):**

- ◆ структура господарства країни;
- ◆ характер розподілу доходів;
- ◆ середній рівень заробітної платні;
- ◆ вартість транспортних послуг;
- ◆ інфляція та ставки банківського процента;
- ◆ обмінний курс валюти відносно країни-партнера;
- ◆ рівень ВВП;
- ◆ рівень податків.

Існують також **інші фактори**, які не мають чисто економічної природи, однак їх варто було б урахувати:

- кількість і густота населення;
- професіональний рівень і рівень грамотності;
- якість і кількість природних ресурсів;
- рівень технології;
- особливості конкурентної боротьби.

Треба зважати й на те, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо.

Головний **висновок** тут такий: кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найсуттєвіше впливають на їхню діяльність, і ретельно досліджувати їх.

Кожну складову зовнішнього середовища можна аналізувати різними **способами**: побудова сценаріїв і економіко-математичних моделей для виявлення

взаємовпливу факторів тощо. Найпоширенішою є *таблична форма*, що використовується для концентрації інформації, дібраної з періодичних видань, отриманої в ході співбесід, конференцій, із письмових довідок експертів тощо.

Іноді доцільно використовувати кількісні оцінки впливу окремих складових середовища на діяльність підприємств конкретної країни (табл. 4.1). Однак недостатньо лише визначити вплив середовища на організацію чи підприємство, важливо сформулювати певні «відповіді» на цей вплив (табл. 4.2).

Таблиця 4.1

Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на підприємство

Фактор	Стан фактора	Тенденції змін	Характер впливу на окреме підприємство: «+» - позитивний «—» — негативний
І. Економічні фактори			
Рівень інфляції	Значний, близько 5% на місяць	Можливе зменшення до 1,0—0,5% на місяць	«-» знецінення грошових ресурсів «+» знецінення довгострокових кредитів і виплат по них «+» можливість гри на курсах валют
Скорочення доходів споживачів через невиконання по зарплаті	10% за останній квартал	Тенденції суперечливі	«-» скорочення купівельної спроможності «-» потенційне скорочення виробництва «+» потенційна можливість інших методів мотивації через зростання безробіття

Таблиця 4.2

Загрози і можливості зовнішнього середовища й можливі «відповіді»  
підприємства

Фактори середовища	Характер впливу: «+» — можливості «-» — загрози	Можлива реакція підприємства
Рівень інфляції 5% на місяць з можливостями стабілізації	«-» знецінення грошових ресурсів;	Індексація платежів у договорах у разі їхнього продовження
	«+» можливість гри на курсах валют	Розробка стратегії поведінки на валютній біржі
Виникнення нової технології виробництва («технологічний прорив») і т.ін.	«- » моральне застарівання діючих технологій	Пошук джерел інвестування для впровадження нової технології; створення спільного підприємства

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін в інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій).

Це відбиває *складність зовнішнього середовища*. Як зазначалося, найбільш доцільним **підходом** до вивчення загального зовнішнього середовища є **системний підхід**, який дає змогу відслідковувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємний, перехресний вплив.

При побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати такі **властивості**:

- ◆ *взаємозв'язок* факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища;
- ◆ *складність* системи факторів, що впливають на підприємство, зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;
- ◆ *динамічність і рухомість*, тобто відносна швидкість і різні темпи змін факторів середовища;
- ◆ *невизначеність інформації про середовище* та непевненість у її точності.

#### **4.4.1. PEST-аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу**

У світовій економічній науці *аналіз основних факторів зовнішнього середовища* називається **PEST-аналізом**. PEST - аббревіатура назв різних середовищ:

- **P** - political and legal environment (політико-правове середовище);
- **E** - economic environment (економічне середовище);
- **S** - sociocultural environment (соціокультурне середовище);
- T** - technological environment (технологічне середовище).

PEST-аналіз ставить за **мету** виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на підприємство, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

Ряд авторів вважає, що задля аналізу зовнішнього середовища передусім необхідно розглянути:

- рівень його невизначеності,
- джерела цієї невизначеності,
- а також з'ясувати, яким чином підприємство має взаємодіяти з цією невизначеністю.

Задля аналізу зовнішнього середовища важливо розробити таку методикою, яка дасть змогу кількісно визначити вплив кожного фактора. Наприклад, силу впливу факторів можна оцінити у відсотках:

Економічні + 35%	Політичні -15%
Соціокультурні -20%	Технологічні + 30% та ін.

Знаки «+» і «-» означають відповідно позитивний або негативний вплив.

На базі отриманих даних можна виводити загальну оцінку.

Таким чином, PEST-аналіз вимагає системного підходу при його проведенні, тому що усі фактори взаємозалежні.

Для оцінки сили впливу чинників зовнішнього середовища непрямого впливу на підприємства пропонується застосовувати інтегральний показник оцінки сили впливу таких чинників на підприємство (дод.В.1). Приклад проведення PEST-аналізу за методикою визначення інтегрального показника оцінки сили відповідності впливу зовнішніх чинників на підприємство його стратегічній орієнтації представлено в табл. В. 1.

#### **4.4.2. PIMS-аналіз в діагностиці зовнішнього середовища непрямого впливу**

Основна передумова для накопичення ділового досвіду полягає в проведенні великої кількості стратегічних експериментів в підприємствах із схожими конкурентними позиціями. Це може дати вказівки на визначення успішних і неефективних стратегій при оцінці підприємства можливих альтернатив. Аналіз стратегічного досвіду підприємств на різних ринках, в різних умовах конкуренції допомагає визначити стратегічні чинники, що впливають на прибутковість.

Статистичний аналіз і комп'ютерне моделювання інформації визначають залежність між стратегією і ефективністю діяльності підприємств, а також забезпечують вказівки для стратегічного планування. Цей підхід був застосований інститутом стратегічного планування (Strategic Planning Institute) в Бостоні в рамках PIMS (Profit Impact of Market Strategies) - програми, яка почала проводитися з початку 70-х років.

PIMS-підхід полягає в пошуку інструкцій, розроблених на основі узагальненого досвіду процвітаючих і неуспішних підприємств. З 1972 року була складена база даних з 450 корпорацій, що містить аналіз більш ніж 2800 ділових підрозділів. Статистичний аналіз і комп'ютерне моделювання бази даних забезпечують підприємствам - учасникам необхідну інформацію і стратегічні вказівки, засновані на різноманітних стратегічних ситуаціях в різних галузях.

Для бази даних фундаментальними є два об'єкти: СБО та СЗГ.

PIMS-аналіз оцінює: зміни в конкурентній позиції підприємства; стратегії, вживані для її досягнення; остаточну прибутковість.

Аналіз показує, що на прибутковість підприємства постійно впливають три групи чинників. Перша група описує конкурентну позицію підприємства, включаючи займану частку ринку і відносну якість продукції. Друга відображає структуру виробництва, включаючи інтенсивність інвестиції і продуктивність праці. Третя група відображає відносну привабливість рівня зростання ринку і характеристик споживачів. Всі разом ці змінні пояснюють від 65 до 70 відсотків варіантів прибутковості розглянутих підприємств. Призначення PIMS- проекту полягає в застосуванні цього досвіду до вирішення специфічних стратегічних питань. Ці питання включають:

- Який рівень грошових потоків і прибутку є «нормальним» для даного типу підприємств, враховуючи їх ринкове оточення, конкурентну позицію і використовувану стратегію?
- Якщо бізнес продовжується, то яку частку ринку і рівень прибутковості слід чекати в майбутньому?
- Як на цей результат вплинуть зміни в стратегії?



- Як добивалися результату підприємства тієї або ж інших галузей, що діяли в аналогічних умовах і з схожою конкурентною позицією, використовуючи різні типи стратегій?

Відповіді на ці питання допоможуть оцінити можливі альтернативні варіанти при розробці стратегії.

База даних PIMS представлена великою кількістю галузей промисловості, безліччю товарів, ринків і географічних регіонів. Більшість з них розташовані в Північній Америці, хоча 600 з 2800 підприємств знаходяться у Великобританії, Європі і інших країнах.

**Результати PIMS-проекту.** Даний аналіз виявив зв'язки між стратегією і ефективністю діяльності підприємства. Ці відносини допоможуть менеджерам зрозуміти і передбачати впливи стратегічних рішень і умов ринку на ефективність діяльності підприємства. Нижче перераховані найбільш загальні зв'язки між стратегією і ефективністю:

- У віддаленій перспективі найважливішим чинником, що робить вплив на ефективність діяльності підрозділів підприємства, буде якість товарів і послуг підприємства по відношенню до її конкурентів.

- Частка ринку і прибутковість тісно зв'язані між собою.

- Висока інтенсивність інвестицій активно впливає на прибутковість.

- Багато підприємств — так звані «собаки» і «знаки питання» - приносять прибуток, тоді як багато «дійних корів» її не дають.

- Вертикальна інтеграція прибуткова лише для деяких підприємств, для інших - ні. Для підприємств з невеликою часткою ринку показник повернення інвестицій вищий, коли ступінь вертикальної інтеграції низький. Для підприємств, що займають долі ринку більше середніх, показник повернення інвестицій найвищий або при низькому, або навпаки - високому рівні вертикальної інтеграції.

- Більшість стратегічних чинників, що збільшують повернення інвестицій, також роблять позитивний вплив на довгострокову вартість підприємства в майбутньому.

Інше трактування результатів PIMS-аналізу дав А. Стерлін, який найбільш істотними факторами, що впливають на показники ефективності окремих підприємств, визнав:

1. *Вертикальна інтеграція.* Якщо підприємство функціонує в стабільному середовищі, вертикальна інтеграція позитивно впливає на результати господарської діяльності і, навпаки, в умовах нестабільного середовища підприємства з більш розвинутою вертикальною інтеграцією виявляються менш ефективними.

2. *Капіталомісткість.* Більш капіталомісткі підприємства, за інших рівних умов, мають більш низький рівень рентабельності і прибутку, ніж менш капіталомісткі.

3. *Відносна якість продукції.* Підприємства, продукція яких оцінюється споживачами вище, ніж продукція їхніх основних конкурентів, мають кращі фінансові результати.

4. *Продуктивність.* Підприємства з більш високим рівнем продуктивності праці виявляються більш рентабельними. Підвищення продуктивності особливо вигідне, якщо воно не пов'язане з додатковими інвестиціями.

5. *Конкурентна позиція бізнесу.* Підприємства, що мають більш високу частку ринку щодо основних конкурентів, мають і більш високий прибуток і потік доходів.

6. *Зміна частки обслуговуваного ринку.* Зі зростанням темпів обслуговуваного ринку абсолютне значення одержуваного прибутку зростає.

7. *Інновації.* Збільшення вкладень у НДДКР, дослідження ринку, розвиток збутової мережі поліпшують результати господарської діяльності в тому випадку, якщо підприємство має сильну позицію на ринку.

**Обмеження PIMS-моделі.** Дані про діяльність підприємств охоплюють мінімум трирічний період. Тому об'єктом дослідження PIMS є в основному підприємства, що закріпилися на певному ринку. PIMS-аналіз може дати користувачеві помилкове відчуття точності і сили передбачення. Його слід розглядати як додаткове джерело ідей для стратегічного планування, використовуване разом з власним досвідом, поглядами і аналізом.

До **недоліків моделі PIMS** відносять: відсутність таких показників, що описують структуру управління і науково-технічну політику підприємства, методи і стиль управління.

**Практичне застосування.** Теза про те, що структура індустрії, конкурентна позиція підприємства, структура його витрат /доходів/, інвестиції й конкурентні стратегії, використовувани їм, істотно впливають на прибутковість, має сильну інтуїтивну привабливість.

Практики знають, що позиція домінуючого ринкового лідера на зростаючому ринку, з привабливими можливостями отримання доходів і помірною потребою в інвестиціях принесе високий прибуток. З іншого боку, підприємство, що знаходиться на третій або четвертій конкурентній позиції зрілого ринку з низькою нормою прибутку, отримає низький прибуток або збитки. PIMS показує, що названі структурні показники істотно впливають на прибутковість підприємства, і що підприємствам слід шукати конкурентні структури і позиції, які забезпечили б їх переваги за прибутком.

#### **4.4.3. Оцінка конкурентоспроможності економіки країни за правилом «національного ромбу»**

Оцінюючи зовнішнє середовище непрямого впливу необхідно приділяти велику увагу чинникам, що визначають конкурентоспроможність країни на міжнародному ринку і її привабливість як бізнес-партнера в світовій економіці. Мова йде про так зване національне конкурентне середовище, під якими розуміються ті атрибути країни, які кожен окремо і всі разом складають основу конкурентних переваг країни, той простір, який кожна держава створює і підтримує для своїх галузей.

Досліджуючи світову практику у сфері міжнародних конкурентних відносин в другій половині ХХ ст., відомий американський економіст Майкл Портер ввів поняття «Національний ромб» [25, с. 175 - 194].

«Національний ромб» - це система, в якій всі параметри (детермінанти) взаємопов'язані і взаємодіють: переваги в одній детермінанті можуть виявити, спровокувати та підсилити переваги в іншій детермінанті. До цих параметрів (або детермінантів) «національного ромба» відносяться (рис.5.1):

- 1) параметри чинників виробництва;
- 2) параметри попиту в країні;

- 3) споріднені і підтримуючі галузі (кластери);
- 4) стратегія управління підприємств, їх структура й суперництво.

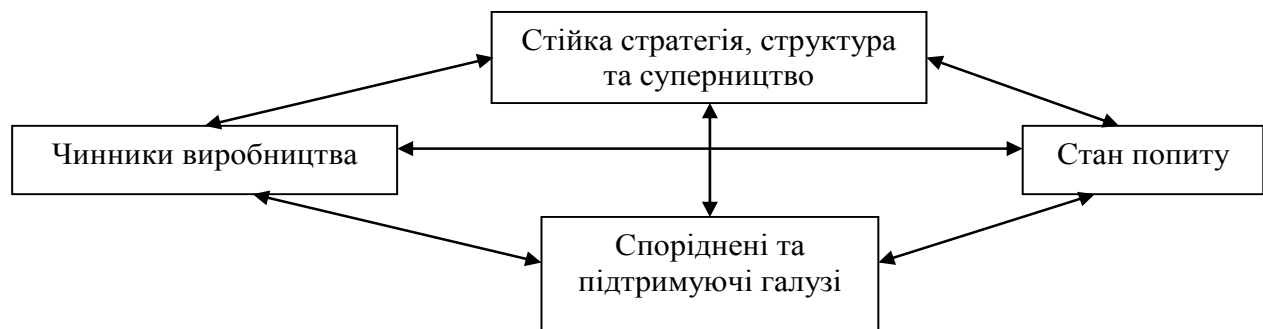


Рис. 4.1. Детермінанти конкурентних переваг країни («національний ромб»)

Крім того, на формування і розвиток «національного ромба» серйозно впливають ще два чинники: випадкові події і політика уряду.

Випадкові події - те, що важко контролювати національним товаровиробникам: винаходи, «прориви в технологіях», війни, різкі коливання споживчого попиту і т. д.

Політика уряду також може підсилити або ослабити позиції товаровиробників на світових ринках. Так, антимонопольна політика позначається на конкуренції внутрішнього ринку; законодавчі акти можуть спричинити зміну споживчого попиту; асигнування на освіту можуть змінити стан такого чинника виробництва, як робоча сила і т. д.

**1. Параметри чинників виробництва.** До них відносяться класичні чинники виробництва, наявні в будь-якій країні, - робоча сила, природні копалини, капітал, інфраструктура, сільськогосподарські угіддя і т. д. Різні країни наділені, як відомо, різними за кількістю й якістю чинниками виробництва. Розглянемо ці чинники.

**1. Людські ресурси.** Під ними маються на увазі кількість, кваліфікація, вартість (рівень зарплати) робочої сили в країні, включаючи менеджерів. Плюс нормальний робочий час і трудова етика.

2. Фізичні ресурси - це кількість, якість, доступність і вартість земельних ділянок, води, корисних копалини, лісових угідь, джерел гідро- і електроенергії, риболовецьких угідь і т. п. Частиною фізичних ресурсів є також кліматичні умови і географічне положення країни. Велике значення має і часовий пояс, в якому розташована країна, оскільки національні товаровиробники можуть, використовуючи різницю в часі, вести свої справи в Японії або США протягом цілої доби.

3. Ресурс знань. Це сума наукової, технічної, ринкової інформації в даній країні. Запас знань зосереджений в науково-дослідних інститутах, вузівській системі країни, в її статистичних структурах, діловій і науковій літературі, банках даних про ринкову кон'юнктуру, в торгових асоціаціях і т. д.

4. Грошові ресурси - це кількість і вартість капіталу, який може бути направлений на фінансування промисловості. Капітал неоднорідний, він має такі форми, як незабезпечена заборгованість, забезпечений борг, цінні папери, акції, венчурний капітал, та ін. На загальний об'єм грошових ресурсів впливає і рівень заощаджень, і структура національного ринку капіталів. І те, і інше в різних країнах різне.

5. Інфраструктура. В даному випадку мається на увазі тип, якість інфраструктури і плата за її використання. Сюди входять: транспортні системи, системи зв'язку, поштові послуги, переказ платежів або коштів між банками в межах країни та поза її межами, житловий фонд, установи культури та ін.

Для будь-якої країни дуже важливо мати в своєму розпорядженні дешеві і високоякісні чинники тих типів, які значущі для конкуренції у конкретній галузі виробництва. Так, наприклад, розташування Сінгапуру на важливому торговому шляху між Японією і Близьким Сходом зробило його центром суднобудування. Наявність в Швейцарії германо-, франко – італ'яномовних регіонів є перевагою у сфері ділових і, особливо, банківських послуг. У Германії історично великий відсоток класних фахівців з оптики, що і визначило її спеціалізацію в міжнародній конкуренції з оптичної продукції. Але наявність

тих або інших чинників в країні перестає бути її перевагою, якщо ці чинники країна втрачає.

Існує два важливі принципи відмінності чинників:

- а) ділення чинників за «спадком» на основні й розвинені;
- б) ділення чинників за ступенем їх спеціалізації на загальні й спеціалізовані.

У першому випадку до основних чинників відносяться природні копалини, клімат, географія, некваліфікована робоча сила, а до розвинених - сучасна інфраструктура, високоосвічені кадри, НДІ, КБ, сфера НІОКР.

Ділення чинників на основні й розвинені дає країні можливість визначити, чим вона відрізняється від інших країн і на цій основі будувати свої переваги в конкуренції. Основні чинники дістаються країні в спадок і не формують її переваг в конкуренції, оскільки вони вельми нестійкі і легко переборні іншими країнами. Для конкуренції найбільше значення мають розвинені чинники. Вони не так поширені, як основні. Для їх появи потрібні серйозні витрати - і людських зусиль, і політичної волі, і капіталу країни. Розвинені чинники важко придбати на світовому ринку або розшукати через зарубіжні філії. Вони додають країні унікальність. Так, успіх Данії у виробництві ферментів - це результат створення в цій країні дуже солідної наукової бази по вивченню процесів бродіння, а успіх Італії у виробництві меблевої продукції - результат підготовки в цій країні великої кількості фахівців з дизайну меблів з університетською освітою.

Ділення чинників за принципом спеціалізації дає можливість розрізнити чинники загальні й спеціалізовані. Загальні - це мережа автомагістралей в країні, персонал з вищою освітою, капітал. Спеціалізовані - це висококваліфіковані кадри з вузькою професійною спеціалізацією (оптики, приборобудівники, і т. д.), це інфраструктура специфічного типу, бази даних в певних знаннях, кадри талановитих програмістів, автодизайнерів, налагоджувальників та ін. Спеціалізовані чинники виробництва утворюють соліднішу і довготривалішу основу для формування конкурентних переваг країни на світових ринках, чим чинники загальні. Але найстійкіші переваги в міжнародній конкуренції країна отримує в тому випадку,

якщо володіє одночасно і розвиненими, і спеціалізованими чинниками в достатній кількості.

Так, у виробництві оптичних приладів німецькі підприємства отримали перевагу тому, що постійно підвищували рівень технічних характеристик і якість своєї оптичної продукції (а не «почивали на лаврах»), завдяки наявності випускників з університетським дипломом, що закінчили спеціальні курси з оптичної фізики, а також наявності в країні висококваліфікованих робочих, підготовлених знову-таки за спеціальними програмами професійного навчання.

Конкурентна перевага на базі основних або загальних чинників, навпаки, є перевагою низького рівня і до того ж вельми нестійкою. Вона отримується до тих пір, поки яка-небудь країна не отримає щось перевершуюче. Так, знання інженера випуску 1985 р. сьогодні в світі вже безнадійно застаріли. Такий випускник може бути затребуваний в сучасному виробництві тільки за умови, що він постійно проходить перепідготовку і підвищення кваліфікації. Постійно - а не від випадку до випадку. Тільки тоді він зможе порівнятися з випускником 2010 р.

Але ступінь спеціалізації росте, і чинники, які сьогодні були затребувані, завтра виявляться загальними. Ця тенденція (перетворення спеціалізованих кадрів на загальні) особливо яскраво виявляється в наукових дисциплінах, де відбувається бурхливе дроблення на спеціалізовані підрозділи.

До конкурентної переваги країни може привести і не вигідне положення окремих чинників, наприклад, брак робочої сили, відсутність сировини і т. д. Ця обставина вимушує країну активно розробляти й впроваджувати відповідні інновації. Так, наприклад, деякі країни (Швеція, Німеччина, Швейцарія, Італія) мали після Другої світової війни дорогу робочу силу з високим рівнем зарплати; Японія - з системою «довічного найму» і обмеженням у вільному звільненні. Ці країни особливості у складі робочої сили змусили держави активно автоматизувати своє виробництво.

Шведські підприємства зайняли провідні позиції на світовому ринку збірних будинків тому, що будівельний сезон в Швеції набагато коротший, ніж в інших країнах, а праця будівельних робочих високооплачувана. Це змусило

шведські підприємства розробити конструкції, які можна збирати швидко і без особливих витрат. Або візьмемо для прикладу квітникарство в Голландії. Ця країна експортує квіти на світові ринки на загальну суму більше 1 млрд. дол. на рік і обігнала своїх конкурентів, не дивлячись на холодний клімат. Саме такі природні умови змусили Голландію розробити оригінальну систему теплиць, вивести нові сорти, використовувати багаті запаси газу і стати лідером на світовому ринку квітів.

Навіть у спортивній конкуренції є видимою та ж тенденція - наприклад, в Швеції немає високих гір, траси там короткі. Це змусило шведських гірськолижників робити більше віражів при спуску, відточуючи їх майстерність. І на Олімпіадах по слалому саме шведські гірськолижники тримають, як правило, «пальму першості».

**2. Параметри попиту в країні.** Попит на внутрішньому ринку має три характеристики: структуру, об'єм і характер, а також механізми «виштовхування» продукту на зовнішній ринок. Значення двох останніх характеристик залежить від першої, тобто структури внутрішнього попиту.

1) Структура внутрішнього попиту (або природа купівельних потреб) визначається тим, як підприємство (товаровиробник) здатне «вловити» потреби покупця і відреагувати на них раніше, ніж це зроблять її конкуренти. Незадоволеність покупців, їх запити з приводу дизайну, сервісу, конструкції, експлуатації того або іншого товару, якості і т. д. вимушують підприємство постійно вносити інновації до виробництва, причому швидше, ніж робить це конкурент.

Світова практика вчить, що конкурентним підприємство стає в тих сегментах ринку, на які припадає велика частка внутрішнього попиту, але мала - зовнішнього. Так, наприклад, швейцарські підприємства давно є лідерами у виробництві устаткування й послуг, пов'язаних з прокладкою тунелів, на споруду яких в даній країні попит величезний (за природними умовами); шведські підприємства давно завоювали собі авторитет на світових ринках як виробники бурів і іншого прохідницького устаткування, оскільки шведські шахтарі вимушені працювати в дуже твердих гірських породах; американці давно вийшли в лідери по виробництву



устаткування для нафтовердловин, оскільки нафто- і газодобування складають в США провідні сегменти їх власного внутрішнього ринку.

2) Об'єм і характер внутрішнього попиту впливають на конкурентну перевагу країни неоднозначно: у певних галузях об'єм і характер внутрішнього попиту мають велике значення (сфера НІОКР, технології та ін.), в інших - не дуже. Але чим вище рівень внутрішнього попиту і чим він вимогливіше - тим краще для конкурентних позицій країни на світовому ринку. Головним тут є одна обставина - об'єм і характер попиту стають перевагою в тому випадку, якщо на даний товар є попит не тільки у себе в країні, але й на світових ринках.

Наприклад, великий за об'ємом сільськогосподарський сектор економіки США викликав в цій країні високий попит на зернозбиральні комбайни. Але через різницю в кліматі, рельєфі місцевості, методах ведення сільського господарства, в правилах дорожнього руху по автомагістралях країни американські комбайни виявилися значно великішими за габаритами, ніж європейські і тому неприйнятними для європейського ринку. Німецьке підприємство «Klass» першим запропонувало модель, значно зручнішу для різноманітних природних умов Західної Європи, чим американська, і завоювала європейські ринки.

3) Механізми, за допомогою яких переваги на внутрішньому ринку передаються на ринки світові. До таких механізмів відносяться: «мобільні» покупці, які довго їздять по світу; національні корпорації, що виробляють продукцію, і що шукають за кордоном сферу діяльності для своїх капіталів; приїзд до країни на навчання іноземців; об'єм наукових досліджень, що проводяться в країні, в ході яких учені різних країн спілкуються, переймають досвід колег з інших країн; засоби ЗМІ, телекомунікації, Інтернет.

**3. Споріднені і підтримуючі галузі (кластери).** Кластери - третій важливий детермінант «національного ромба» країни. Наприклад, стійкі позиції Швеції у виробництві виробів із сталі (підшипники, ріжучий інструмент) пояснюються рівнем розвитку і культурою національного виробництва спеціальних видів сталі і тих галузей, які «працюють» на ці види сталі.

Лідерство Японії на світових ринках факсимільної апаратури пояснюється її успіхами в копіювальній техніці і успіхом галузей-постачальників. Лідерство Італії у виробництві ювелірних виробів із золота і срібла пояснюється тим, що інші галузі цієї країни випускають 2/3 світового устаткування для виробництва ювелірних виробів, а також для переробки дорогоцінних металів. Таким чином, національні підприємства отримують серйозний шанс для лідируючих позицій на світових ринках, якщо їх постачальники також конкурентоздатні на цих ринках. Іншими словами, якщо постачальники отримують вихід на світовий ринок, то є всі підстави вважати, що нормально «запрацює» і весь кластер.

**4. Стратегія підприємств, їх структура і суперництво.** Це четвертий детермінант «національного ромба». Відмінності в управлінських підходах та організаційних начках ведуть до формування як переваг, так і недоліків в конкуренції, оскільки в основі інноваційної активності товаровиробника лежить, в першу чергу, розуміння ним співвідношення між фактичною кількістю праці і кінцевою якістю управління підприємством.

На методи організації і управління виробництвом впливають дуже багато чинників: це і відносини з владою, і соціальні норми, і індивідуальна і групова поведінка, і професійні стандарти, і система освіти, і сімейні традиції, менталітет суспільства тощо.

Таким чином, структура «національного ромба» - це система взаємно переплетених між собою параметрів (детермінантів), які визначають не просто економічну, але гостро конкурентне середовище в даній країні, таке необхідне для формування національних переваг в міжнародній боротьбі на світових ринках.

Для діагностики національного конкурентного середовища з використанням детермінант «національного ромба» пропонується використовувати методіку [16 с.205], в основі якої лежить виявлення і оцінка рівня і характеру впливу чинників, що складають ці детермінанти (табл. В.2).

**4.5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища прямого впливу (мікросередовища) підприємства**

Потреба найефективнішого використання зв'язків з оточенням спонукає до досліджень сутності, структури й механізмів функціонування зовнішнього середовища прямого (безпосереднього) впливу на результати діяльності підприємства.

**Зовнішнє середовище прямого (безпосереднього) впливу (мікросередовище)** - це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість (збиток) підприємства, прямо впливають на можливість і здатність підприємства вести успішну конкурентну боротьбу на ринку й на які воно може впливати через ефективну систему стратегічного управління.

На відміну від макросередовища фактори мікросередовища більше піддаються впливу з боку підприємства, причому ступінь цього впливу залежить від конкурентної позиції підприємства на ринку. Більшість дослідників зовнішнього середовища до основних факторів мікросередовища відносять: постачальників, споживачів, посередників, конкурентів, елементи інфраструктури, елементи міжнародного сектора. З цими елементами зовнішнього середовища підприємство контактує безпосередньо, і ця взаємодія часто впливає на його здатність досягати поставлених цілей.

З меншою єдністю вчені додають до мікросередовища ринок робочої сили (кадри, трудові ресурси) і ринок капіталу, що включає фінансові й інвестиційні установи, державні структури.

У мікросередовищі зовнішнього оточення підприємства можна виділити контрольовані й неконтрольовані фактори. При цьому під контрольованими факторами маються на увазі суб'єкти й сили, на які керівництво підприємства і його співробітники можуть впливати (наприклад, цілі діяльності, корпоративна культура, вибір ринку й ін.).

Неконтрольовані фактори - постачальники, споживачі, конкуренти - не можуть слугувати об'єктами управління підприємства.

Найбільш поширеною й відомою є **модель «галузевої конкуренції» М. Портера**, де зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галуззями), в якій

функціонує підприємство. При цьому вважається, що *галузь* — це сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, близьким складом та кваліфікацією кадрів).

*Для характеристики галузі (взагалі)* можуть бути використані такі **показники**:

- ◆ прибутковість галузі;
- ◆ значення продукції для суспільства;
- ◆ характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційно можливих);
- ◆ темпи зростання/спаду самої галузі (бар'єри входу/виходу, головні позитивно/негативно діючі фактори — технічні, економічні, соціальні, фаза «життєвого циклу»);
- ◆ потужність галузі (нестача / надлишок потужності);
- ◆ технічний рівень виробництва (середній чи необхідний);
- ◆ технології, що застосовуються, їхня конкурентоспроможність (патенти, «ноу-хау» та ін.) порівняно зі світовим досвідом;
- ◆ потрібний рівень якості для забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та світовому ринках;
- ◆ стандартність продукції (відсутність диференціації) в галузі (позитивні та негативні наслідки);
- ◆ середня оцінка витрат часу на досягнення конкурентоспроможного рівня (порівняно зі світовим рівнем);
- ◆ структура витрат на робочу силу, сировину та матеріали, на підтримку наявного технічного рівня, на розвиток та ін.), їхні особливості;
- ◆ організаційно-управлінські особливості процвітаючих підприємств галузі (тривалість виробничого циклу, спеціалізація, кооперація, концентрація, централізація, децентралізація тощо);

- ◆ канали розподілу та специфіка системи збуту;
- ◆ «оптимальний розмір» конкурентоспроможного підприємства;
- ◆ фінансова система (особливості обігу фінансових ресурсів, фінансово-інвестиційні потреби, способи та джерела фінансування);
- ◆ вимоги до рівня кваліфікації та досвіду персоналу і можливості їхнього досягнення;
- ◆ екологічні обмеження.

*Загальна характеристика галузі.* Аналіз галузі — це передусім аналіз пропозиції. Він ґрунтується на аналізі кількісних і якісних факторів виробництва. Варто акцентувати увагу на ролі конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції: ці явища більш істотно впливають на обсяги пропозиції, якість товарів, ціни та витрати на виробництво тощо. Для характеристики тенденцій формування пропозицій використовують ретроспективну та прогнозну інформацію про **зовнішні (незалежні, екзогенні)** та **внутрішні (залежні, ендогенні)** фактори, які є результатом обраної політики підприємства у тому чи іншому напрямку діяльності. Частина факторів мають як екзогенний, так і ендогенний характер. Це стосується насамперед тих випадків, коли більшість підприємств галузі обирають одну й ту саму стратегію, наприклад диверсифікації чи застосування нової технології. У цьому разі для конкретного підприємства такі явища матимуть як внутрішній, так і зовнішній вплив.

Щоб дістати більш чітке уявлення про галузь, як її розуміє економічна наука, треба проаналізувати її місце та роль в економіці взагалі, скласти прогнози щодо перспектив її подальшого існування та розвитку. Приклад такого аналізу наведено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

*Поточна й прогнозна оцінка стану зовнішнього середовища прямого впливу*

Показники	Оцінка			
	Поточна		Прогнозна	
	Якісна	Кількісна	Якісна	Кількісна

Державне регулювання виробництва	Відсутнє, помірне, жорстке	0,7 0,5 0,3	Ослабне, залишиться незмінним, стане більш жорстким	0,8 0,5 0,2
Державне регулювання конкуренції та ін.	Відсутнє, помірне, Жорстке	0,7 0,5 0,3	Ослабне, залишиться незмінним, стане більш жорстким	0,8 0,5 0,2

Підсумовуючи, можна сказати, що кожне підприємство, виходячи з умов зовнішнього оточення, особливостей своєї місії та генеральної мети може формувати свій перелік впливових та значимих для нього факторів.

#### *4.5.1. Діагностика привабливості галузі*

По суті **аналіз галузі** складається з чотирьох етапів, які є не лінійними в строгому сенсі, а ітеративними:

**1. Визначення основних видів діяльності.** Потрібно узяти галузь і подумати, які в ній є основні види діяльності, зрозуміти все ті економічні види діяльності, які повинні виконуватися, щоб галузь продовжувала своє існування, і якими можуть (хоч би гіпотетично) займатися незалежні компанії. Наприклад, такий вид діяльності, як виробництво, майже завжди не залежить від розробки, оскільки шляхом логічних міркувань можна уявити собі (і насправді зазвичай так і відбувається), що одне підприємство розробляє виріб, а інше виробляє його, тому що або проектна організація доручає виробництво підрядним організаціям, або виробник передає розробку субпідрядникам. У рядовій галузі ми не вважатимемо управління кадрами незалежним видом діяльності, оскільки ця робота, по суті, є невід'ємною складовою решти всіх видів діяльності. Звичайно, цілком імовірно, що відділ кадрів підприємства-виробника скористається послугами агенції з підбору персоналу, що передбачає вихід цього виду діяльності на зовнішній рівень, але цей зовнішній вектор майже напевно не матиме значення для аналізу галузі.

Звідси можна зрозуміти, до якого моменту слід проводити аналіз, — іншими словами, коли потрібно припинити ділення видів діяльності. Перш за все потрібно виділити очевидні види діяльності: проектування і розробка, виробництво, комплектація, дистрибуція і так далі. Потім необхідно звернути

увагу на кожен з них, щоб продовжити ділення: розділити на складові важливіші з погляду економічного масштабу види діяльності.

**2. Аналіз кожного з цих видів діяльності.** У цьому пункті використовується пошук відповіді на питання: "Яка потенційна прибутковість даного виду діяльності?". Відповідь залежить від того, чи зможе підприємство виконувати цю діяльність краще, ніж всі інші, або при нижчих витратах, причому на постійній основі. Вид діяльності, який неможливо виконати краще (настільки, щоб покупець готовий був платити націнку) або при нижчих витратах, не може приносити великий прибуток протягом певного часу. А та діяльність, яку можна виконати краще, може бути надзвичайно прибутковою, не дивлячись на те, що на даний момент цього не спостерігається. Наприклад, більшість користувачів вважають, що батареї до дорожніх комп'ютерів швидко сідають, і ті споживачі, яким часто доводиться їздити, готові були б заплатити більше за батареї, здатні працювати довше. Якщо підприємству вдасться розробити технологію, яку можна захистити патентом або важко скопіювати, що забезпечує більший ресурс батарей, то у неї з'являться відмінні можливості стати прибутковою. І це твердження було б справедливе, навіть якщо б жодне підприємство не мало такої технології: діяльність є потенційно прибутковою.

Якщо ми правильно виконаємо пункт 2, то знов повертаємося до пункту 1: аналізуючи потенційні можливості діяльності з погляду майбутнього прибутку, напевно, зможемо зрозуміти, які напрями є потенційно дуже прибутковими, а які не зможуть приносити такого прибутку. Можливо, непоганим рішенням буде розділити діяльність на окремі види. Тому ми і сказали, що це процес ітеративний.

Врешті-решт, після багатократного чергування етапів 1 і 2 стільки раз, скільки буде потрібно, у вас повинна вимальовуватися "карта", що відображає сферу діяльності галузі, на якій значаться всі види діяльності, що мають визначальне значення для розуміння її прибутковості.

**3. Позиціонування різних гравців.** Етап 3 полягає в тому, щоб зобразити на цій карті положення різних конкурентів: одні будуть присутні в багатьох видах діяльності, інші — лише в деяких, тоді як треті

спеціалізуватимуться в дуже вузькому напрямі. Якщо ви зможете оцінити потенційну прибутковість кожного виду діяльності, то зумієте зрозуміти прибутковість різних конкурентів і деякі вірогідні дії, які вони можуть зробити найближчим часом: конкурентові, що займається прибутковою діяльністю (тобто захищеному бар'єрами входу), але що знаходиться на других ролях, незабаром доведеться повторно проводити поглиблену перевірку стратегії.

**4. Можливий розвиток видів діяльності.** І нарешті, на етапі 4 слід продумати, як, найімовірніше, зміниться прибутковість різних видів діяльності: адже стратегічний аналіз важливий для ухвалення рішень на майбутнє, а не служить лише для того, щоб зрозуміти події минулого.

Різні автори пропонують різні підходи до аналізу факторів зовнішнього середовища прямого впливу на підприємство та аналізу привабливості галузі. В табл. 4.4 та 4.5 в запропонованих переліках показників відображено це розмаїття підходів [17, 18, 33].

Таблиця 4.4

Аналіз привабливості галузі (згідно з переліком Дж. Томпсона)

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка (гр.2 * гр.3)
1	2	3	4
1. Розміри ринку	0.1	5	0.5
2. Прогнозований темп зростання ринку	0.20	1	0.20
3. Історична та передбачувана прибутковість	0.10	1	0.10
4. Рівень конкуренції	0.20	5	1.00
5. Можливі загрози та шанси	0.15	1	0.15
6. Вплив сезонних і циклічних факторів	0.05	2	0.10
7. Вимоги до рівня технології та капіталовкладень	0.10	3	0.30
8. Вплив середовища	0.05	4	0.20
9. Вплив регулювання соціальної та економічної політики	0.05	2	0.1
Усього	1.00	—	3.0

Таблиця 4.5

Аналіз привабливості галузі (згідно з переліком Харрісона)

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка (гр.2 * гр.3)
1	2	3	4
1. Вплив постачальників	0.10	4	0.40



2. Вплив споживачів	0.10	4	0.40
3. Вплив товарів-замінників	0.03	2	0.06
4. Міцність бар'єрів входу	0.10	3	0.30
5. Рівень конкуренції	0.15	2	0.30
6. Рівень і тип регулювання з боку держави	0.10	1	0.10
7. Вплив соціально-активних груп	0.03	2	0.06
8. Відношення громадськості до галузі	0.03	2	0.06
9. Швидкість технологічних нововведень	0.03	5	0.15
10. Вплив профспілок	0.06	2	0.12
11. Відношення фінансових установ та посередників до галузі	0.03	2	0.06
12. Темпи зростання	0.04	4	0.16
13. Прибутковість	0.10	4	0.40
14. Ефективність функціонування у період економічного спаду	0.10	5	0.50
Усього	1.00	—	3.07

Примітка. Шкала оцінювання: \*найвищий — 5, найнижчий— 1.

#### 4.5.2. Діагностика привабливості СЗГ

Після вибору підприємством галузі, в якій воно функціонує або в яку має намір увійти, доцільно вибрати сегменти й провести аналіз їх перспективності. Основна мета такого аналізу полягає в одержанні *оцінки привабливості* економічних можливостей для бізнесу в кожній СЗГ підприємств, що надзвичайно важливо для прийняття ефективних стратегічних рішень. Об'єктом такого аналізу є прогнозування економічних, технологічних і соціально-політичних факторів, екстраполяція минулих тенденцій попиту й рентабельності в конкретній СЗГ і оцінка їх перспектив з урахуванням можливих змін.

У відносно стабільних умовах, коли можна очікувати, що попит і технології залишаться в тій же фазі життєвого циклу, а прогнозований рівень нестабільності зовнішнього середовища невисокий, індикатором привабливості СЗГ може прийматися **темп зростання попиту**.

У нестабільних умовах, коли в недалекому майбутньому очікується зміна фаз життєвого циклу попиту й технології, тобто вони стануть коротше, чим часовий обрій внутрішньофірмового планування, вимір перспектив за допомогою тільки лише показника темпу зростання дає неточні результати. У такій ситуації для більш точного виміру потенціалу привабливості СЗГ необхідно брати до уваги не одиничний фактор (темп зростання), а цілий набір критеріїв, які можна розглядати як можливості або загрози, що відкриваються в даній СЗГ. Така оцінка, будучи суттєво складнішою, ніж просте порівняння темпу зростання, проте, дає набагато більш реалістичну базу для порівняння складних і взаємозалежних факторів, якими визначається відносна привабливість СЗГ для підприємства.

У цей час розроблені різні методики оцінки привабливості СЗГ, одна з яких реалізується за таким алгоритмом [35] (рис. 5.2).

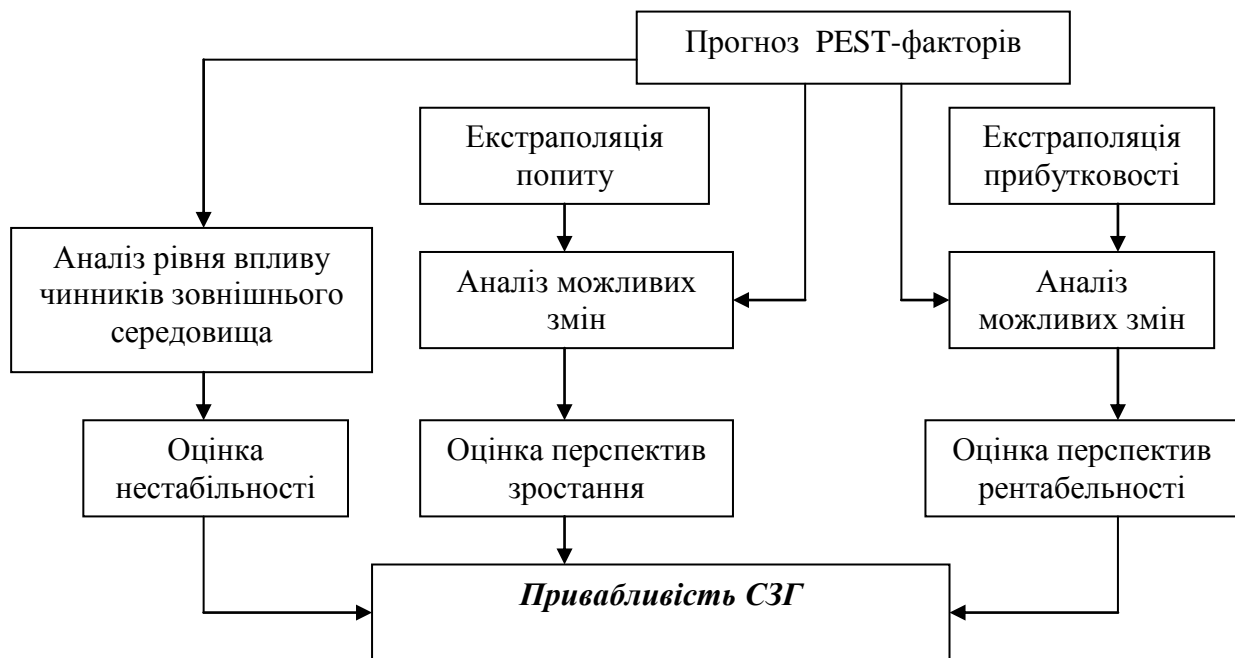


Рис. 4.2. Оцінка привабливості стратегічної зони господарювання

1. *Прогноз PEST-факторів* для тих СЗГ, які цікавлять підприємство. Через можливі зміни в політичних, економічних, соціальних і технологічних умовах при оцінці рівня привабливості слід урахувати рівень майбутньої нестабільності. Тут кращим методом є розробка сценаріїв майбутніх умов.
2. *Аналіз рівня впливу* найважливіших тенденцій і подій на відповідну СЗГ. Результатом є оцінка рівня нестабільності як наслідок виявлених можливостей (O) і загроз (T) на основі експертних оцінок.
3. *Екстраполяція* колишніх тенденцій росту й рентабельності. Тут краще використання кількісних методів прогнозування.
4. *Аналіз факторів, що визначають попит*. Результат — оцінка якісними методами прогнозування можливих змін у наявних тенденціях попиту для короткострокового й довгострокового періоду. Отримана оцінка застосовується для корегування екстраполяції, що дозволяє одержати кількісну характеристику майбутньої тенденції.
5. Аналіз факторів, що визначають рентабельність, за аналогією з п. 4.
6. Визначення загальної оцінки привабливості СЗГ як комбінації перспектив зростання (G), рентабельності (P) і можливого рівня нестабільності зовнішнього середовища на основі співвідношення сприятливих (O) і несприятливих (T) можливих змін. Привабливість СЗГ можна представити у вигляді аддитивної функції з ваговими коефіцієнтами:

$$\text{Привабливість СЗГ} = \alpha G + \beta P + \gamma * (O - T), \quad (4.1)$$

де  $\alpha, \beta, \gamma$  — коефіцієнти, що визначають відносний внесок кожного критерію як набору факторів, і в сумі складають 1,0. Ці коефіцієнти вказують на порівняну привабливість орієнтирів для підприємства. Вони можуть бути пов'язані з короткостроковими або довгостроковими перспективами зростання, короткостроковою або довгостроковою рентабельністю, стратегічною гнучкістю або синергізмом.

Пріоритети залежать від того, чому надає перевагу керівництво (з урахуванням тиску з боку основних власників бізнесу) и чого намагається досягти — максимізації поточних прибутків або орієнтується на довгострокові доходи; мінімізації стратегічного ризику або оптимізації всієї стратегічної ефективності шляхом синергетичної взаємодії усіх СЗГ.

Особливу роль у формуванні привабливості СЗГ відіграє висота вхідних та вихідних бар'єрів галузі. Бар'єри входу на ринок - це або об'єктивні, або суб'єктивні фактори, що перешкоджають новим підприємствам починати свою діяльність в обраній галузі. Відповідно, бар'єри виходу - це фактори, що знижують ліквідність основних фондів та інших активів підприємства, якщо воно виходить з ринку.

Співвідношення рівнів «вхідних» й «вихідних» ринкових бар'єрів надає уявлення про мобільність підприємства та привабливість його бізнесу у певній СЗГ (рис. 4.3).

Вхідні бар'єри	Високі	Високий, стабільний прибуток	Високий, ризикований прибуток
	Низькі	Низький, стабільний прибуток	Низький, ризикований прибуток
		Низькі	Високі
		Вихідні бар'єри	

Рис. 4.3. Матриця привабливості СЗГ відносно ринкових бар'єрів

Умовно всі бар'єри поділяються на стратегічні й нестратегічні фактори поведінки підприємства.

#### Стратегічні фактори поведінки підприємства.

1. Стратегічне ціноутворення, що обмежує вхід потенційних конкурентів.
2. Вертикальна інтеграція - це припущення, що підприємство, яке діє на ринку, є також власником або ранніх стадій виробничого процесу, або пізніх стадій реалізації продукції. Вертикальна інтеграція створює бар'єри входу не тільки завдяки перевазі у витратах уже діючих на ринку продавців. Але якщо одне з підприємств є великим власником факторів виробництва або контролює збут

кінцевої продукції, то неінтегрованим новачкам важче отримати доступ на цей ринок.

3. Диверсифікованість відображає розподіл випуску продукції підприємством між різними цільовими ринками. Диверсифіковані підприємства зазвичай мають більші розміри, через що збільшується мінімально ефективний обсяг випуску в галузі, що ускладнює вхід новачків, або дані підприємства мають переваги у витратах.

Нестратегічні фактори ринкової структури. До них належать інституціональні бар'єри, до яких відносяться: ліцензування діяльності, система державного контролю над цінами та рівнем рентабельності.

#### ***4.5.3. Метод виявлення та оцінки КФУ***

Один з підходів до виявлення ключових факторів успіху, запропонований Р. Грантом [65], ґрунтується на розумінні того, що успішне підприємство повинне, по-перше, пропонувати на ринку продукцію, затребувану покупцями, по-друге - встояти в конкурентній боротьбі. Відповідно, визначення КФУ вимагає відповідей на запитання:

1. Чого хочуть покупці?
2. Що необхідно підприємству, аби вижити у конкурентній боротьбі?

Для відповіді на перше запитання потрібно визначити характеристики цільової групи покупців, мотиви прийняття рішення про купівлю, а також з'ясувати критерії, на основі яких відбувається вибір постачальників.

Друге запитання потребує розуміння конкурентної структури ринку та його окремих сегментів. Тут необхідно з'ясувати, на чому може базуватися конкурентна перевага підприємства. Аналіз конкурентних сил за моделлю М. Портера може дозволити визначити важливість таких факторів, як: економія на масштабі, співвідношення постійних та змінних витрат, контроль за системою товаророзподілу тощо.

У загальному вигляді логіка визначення ключових факторів успіху наведена на рис. 4.4.

В табл. 4.6 представлений приклад виокремлення КФУ підприємства. В табл. 4.7 наведено кількісний аналіз КФУ підприємства. Причому зважування факторів поширюється на кожний з КФУ у відповідності з їх важливістю. В табл. 4.7 КФУ 1 є найбільш важливим, але підприємство оцінило його тільки на 6 балів. Навпаки, КФУ 3 оцінили дуже високо, але цей фактор найменш вирішальний і, таким чином, чистий результат зменшується.



Рис. 4.4. Ідентифікація ключових факторів успіху (КФУ)

***Потім підприємство повторює цю процедуру (табл. 5.8), звернувши увагу на своїх найближчих конкурентів.***

У діяльності підприємства на певному ринку або ринковому сегменті обов'язково існують свої ключові фактори успіху (інакше кажучи, умови, без яких конкурентний успіх неможливий).

Ключові фактори успіху визначають те, в чому фірма повинна досягти максимальної ефективності, також потрібні для цього навички та ресурси. Ідентифікація ключових факторів успіху є наріжним каменем стратегічного аналізу.

Цей метод може бути використаний для всіх підприємств і дає три корисних результати:

1. Дозволяє підприємству ідентифікувати КФУ.
2. Надає порівняльну оцінку використання КФУ підприємства та його основних конкурентів.
3. Відокремлює напрямки, за якими можливе проведення більш ефективних заходів для поліпшення становища.

Таблиця 4.6

### Приклади визначення ключових факторів успіху

<b>Галузь</b>	<b>Чого хочуть покупці?</b> (Аналіз попиту)	<b>Як фірма виживає в конкурентній боротьбі?</b> (Аналіз конкуренції)	<b>Ключові фактори успіху</b>
Сталеливарне виробництво	1. Висока цінова чутливість покупців Можливість продуктового поєднання та надійність поставок	1. Конкуренція має ціновий характер 2. Тенденції до зниження попиту 3. Високі бар'єри входу в галузь та виходу з неї 4. Велика колективна влада профспілок. 5. Високий рівень транспортних витрат	1. Досягнення відносно низького рівня витрат та цін за рахунок економії на масштабах дислокації утилізації виробничих потужностей низького рівня заробітної платні
Модний одяг	1. Попит залежить від: предмета одягу, якості, кольору  2. Покупці готові додатково заплатити за: ексклюзивність, якість, фасон	1. Низькі бар'єри входу в бізнес та виходу з нього 2. Малі можливості забезпечення економії на масштабах 3. Високий рівень міжнародної конкуренції 4. Велика ринкова влада роздрібною торгівлі 5. Конкуренція має як ціновий, так і неціновий характер	1. Комбінування ефективної диференціації з низькими операційними витратами 2. Швидкість адаптації до змін у моді 3. Репутація у роздрібних торговців 4. Низький рівень накладних витрат (особливо важливий на сегментах з високою

Супермаркети	1. Низькі ціни. 2. Зручна дислокація 3. Широкий асортимент продукції	1. Конкуренція на багатьох сегментах має ціновий характер 2. Можливість забезпечення економії на масштабах операцій (у т. ч. реклами) 3. У деяких випадках велика ринкова влада постачальників	1. Ефективний операційний менеджмент 2. Забезпечення економії на масштабах (у т.ч. за рахунок збільшення торговельної площі) 3. Зростання ринкової влади над постачальниками (у т. ч. за рахунок збільшення обсягу закупівель)
--------------	--	--	--

Таблиця 4.7

#### Аналіз кількісних характеристик діяльності підприємства

КФУ	Вага	Оцінка	Зведене значення
Здібність завершувати контракти вчасно	0,5	6	30
Останні звіти про якість	0,3	6	18
Відповідність вимогам до торгового персоналу	0,2	8	16
Разом	1,0		64%

Примітка. Шкала оцінювання: від 0 «найменша» до 10 «найкраща»

Таблиця 4.8

#### Порівняльна оцінка конкурентів

КФУ	Вага	Конкурент А		Конкурент В		Конкурент С	
		Абсолютне	Зведене	Абсолютне	Зведене	Абсолютне	Зведене
1	0,5	9	45	5	25	7	35
2	0,3	5	15	5	15	7	21
3	0,2	6	12	5	10	5	10
	1,0	-	72 %	-	50 %	-	66 %

На основі табл. 4.8 може зауважити, що конкурент А, навіть з високим рівнем якості торгового персоналу і трохи більш низьким ступенем якості товару, має конкурентні переваги за рахунок здатності завершувати контракти вчасно. Подібним способом враховують вплив конкурента С. Навпаки, конкурент В повинен базуватися на покритті всіх областей.

Порівняльна оцінка підприємства та основних конкурентів дозволяє визначити переваги, можливості і слабкі сторони підприємств-суперників.

Методика проведення оцінки складається з таких етапів:

1. Складається список ключових факторів успіху в даній галузі і найважливіших показників їх конкурентних переваг чи недоліків.

2. Проводиться оцінка підприємства та її основних конкурентів за кожним показником.

3. Підсумовуються оцінки сильних сторін кожного із суперників і розраховуються підсумкові показники їхньої конкурентної сили.

4. Робляться висновки про масштаби і ступінь конкурентної переваги чи недоліку, і визначаються ті сфери, де позиції підприємства сильніші чи слабші.

Для визначення конкурентоспроможності підприємства формується група експертів, що виставляють підприємству та її основним конкурентам оцінки з кожного ключового фактора. Використовується незважена і зважена оцінка конкурентної сили.

При незваженій оцінці передбачається, що кожен ключовий фактор успіху/конкурентна сила однаково важливі, але звичайно вони неоднаково значущі. Тому вважається, що система зважених оцінок конкурентної сили підприємства більш досконала.

Результатом аналізу груп чинників зовнішнього середовища підприємства є отримання відповіді на питання (після аналізу результатів):

1. Які зміни в загальному середовищі впливають на стратегію підприємства?

2. Які чинники представляють загрозу для підприємства?

3. Які чинники представляють можливості для досягнення цілей підприємства?

#### *4.5.4. Конкурентна діагностика галузі*



Традиційна галузева діагностика передбачає структурований аналіз функціонування будь-якої галузі економіки та її учасників з метою виявлення потенціалу прибутковості, а також сил, які могли б підвищити або зменшити прибутковість галузі, виробітку заходів щодо захисту галузі від руйнівних конкурентів. Теорія галузевої організації багато в чому виходить із того, що головним відмітним критерієм підприємств є їхній розмір, а фактично - частка ринку й ринкова влада. При цьому в умовах недосконалої конкуренції можуть бути створені такі бар'єри входження в галузь, які зможуть захистити прибутки функціонуючих у ній підприємств.

Галузева діагностика за 5-ма конкурентними силами М. Портера

Відомий американський економіст М. Портер у книзі «Конкурентна стратегія: методи для аналізу галузей і конкурентів», що вийшла в 1980 р., об'єднав три основні області аналізу — структурний галузевий аналіз, конкурентний аналіз і аналіз розвитку галузі - для формування нової моделі конкурентного галузевого аналізу. Ця інтегрована модель одержала назву теорії п'яти сил конкуренції [26] (рис. 4.5).

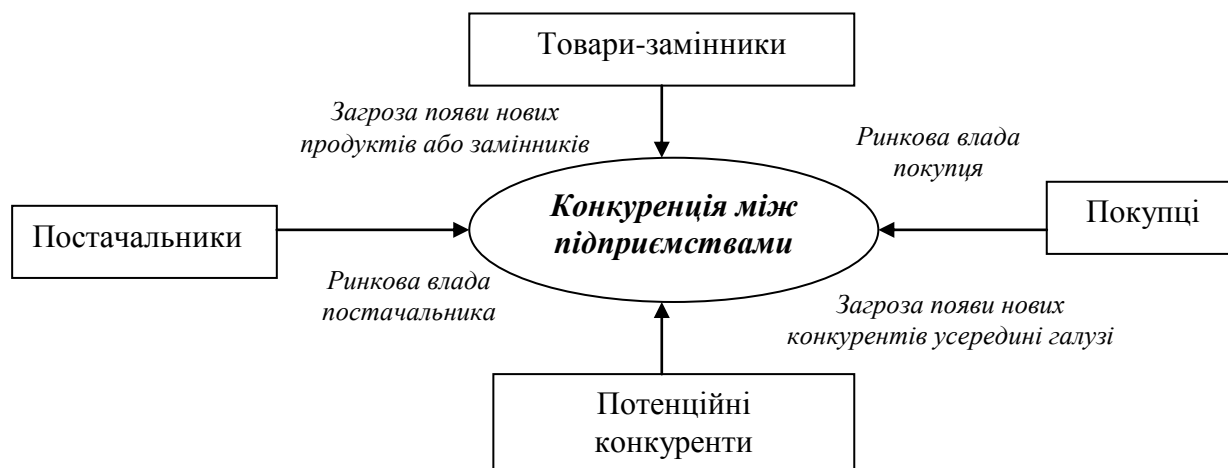


Рис. 4.5. П'ять сил конкуренції за М. Портером

М. Портер виходить із того, що прибутковість та привабливість галузі й підприємства визначаються структурою галузі, тобто основними конкурентними силами, що присутні в ній. До останніх належать:

проникнення в галузь і на ринок нових конкурентів;

згроза появи на ринку товарів-замінників (субститутів), вироблених за іншою технологією;

можливості покупців (клієнтів);

можливості постачальників;

конкуренція між діючими підприємствами, що й зміцнилися в галузі.

Потенційними конкурентами є, як правило, підприємства, що мають можливість легко увійти в галузь і зацікавлені в цьому. Убезпечити себе від появи таких конкурентів можна, забезпечивши:

економію на масштабах виробництва, тобто скорочення витрат виробництва одиниці продукції (послуг) відповідно до зростання обсягів виробництва, що змушує можливих конкурентів або нарощувати обсяги свого виробництва до такого ж, конкурентоспроможного рівня витрат виробництва й інвестувати значні кошти, або взагалі не «занурюватись» в галузь;

диференціацію продукції й високий імідж власної торговельної марки, що підтримують купівельну увагу й переваги саме цієї продукції;

ефективні збутові мережі, максимально доступні для покупців і повністю задовольняючі їх потреби;

правовий захист своєї продукції за допомогою ліцензій, патентів, ексклюзивних прав, спеціальних законодавчих актів і т.п.;

стабільний доступ до джерел сировини на сприятливих для підприємства умовах;

лідерство в сфері науково-технічних розробок й досвіду виробництва відповідної продукції.

Товарами-замінниками (субститутами) вважаються товари, що виконують ту ж функцію для тієї ж групи споживачів, але одмінні технологією виробництва. Небезпека конкуренції з боку товарів-замінників реальна, якщо відношення «якість/ціна» складається на їхню користь. У цьому випадку конкуруюче підприємство, швидше за все, буде втримуватися від підвищення цін на свої товари, зайнявшись, у першу чергу, вдосконалюванням продукту. Одночасно необхідний

постійний контроль ситуації на ринку, відстеження загроз появи нових субститутів та економічних наслідків цього для підприємства.

Покупці представляють серйозну конкурентну силу своєю здатністю торгуватися із продавцями, домагаючись зниження цін, одержання більш широких послуг, особливих умов платежів, кредитів та іншого.

Причому спроможність покупців диктувати свої умови підсилюють цілий ряд факторів:

організованість покупців у різні споживчі об'єднання й асоціації;

концентрація в руках окремих груп покупців значної частини продаваної підприємством продукції;

ступінь замінності товарів та їх постачальників;

інформованість покупців про ринкові ціни й витрати продавця;

характер продукції, зокрема її стандартизованість або недиференційованість, що розширює вибір клієнта й дозволяє йому легко перемикається з одного продавця на інший;

особливі маркетингові стратегії покупців, що прагнуть, скажімо, для зменшення господарських ризиків закуповувати товар і підтримувати господарські відносини не з одним, а з декількома підприємствами.

Особливо сили покупці набувають, коли: продукт продавця повністю або частково не відповідає їхнім потребам; ціна на продукт виявляється явно завищеною; організація збуту продукту не дає очікуваних зручностей; просування продукту здійснюється без врахування думки споживачів, перетворюючись у нав'язування продукту. Тому попередження конкурентних дій з боку споживачів продукції повинне починатися із чіткого розуміння самих споживачів (клієнтів, замовників), їхніх потреб.

Конкурентна сила постачальників полягає в їхній можливості піднімати ціни на свою продукцію, обмежувати обсяг постачання конкретним підприємствам-замовникам, маніпулювати якістю реалізованої продукції, впливаючи цим на виробничий процес і рентабельність замовників.

Загрози конкуренції з боку постачальників особливо відчутні, якщо постачальники:

дотримуються однієї збутової політики, здійснюючи організовані дії;

не зазнають погроз із боку товарів-замінників;

випускають диференційовану або унікальну продукцію, внаслідок чого покупцеві або занадто дорого, або взагалі неможливо перемкнутися на іншого продавця;

не вважають того або іншого замовника особливо важливим клієнтом, а, навпаки, є для нього незамінними постачальниками.

Конкуренція в галузі являє собою суперництво між уже діючими підприємствами, що виробляють аналогічну продукцію та продають її на тих самих ринках.

Крім перерахованих у моделі М. Портера п'яти сил конкуренції, при вивченні конкурентного середовища слід звертати увагу й на зміст державної конкурентної політики, стан конкурентного законодавства, існуючу практику конкурентного регулювання.

Теорія п'яти сил конкуренції дозволяє сформулювати уявлення про конкурентне середовище підприємства. Її, як видно, утворюють різні суб'єкти в галузі й на ринку, які, суперничаючи між собою, впливають або можуть вплинути на результати господарської діяльності підприємства.

Модель «5 сил» М. Портера спрямована на одержання об'єктивного уявлення про фактори, що впливають на стабільність діяльності підприємства, і може бути використана для прийняття рішень про якість стратегічних відносин з постачальниками, клієнтами й конкурентами.

Аналіз конкурентного середовища підприємства буде повнішим, якщо вдасться оцінити конкурентні ризики підприємства силу того або іншого чинника конкуренції і вже на цій основі усвідомити найбільш небезпечного з реальних конкурентів. Для цього можна застосувати адаптовану методику, яку зазвичай використовують для визначення господарських ризиків (дод. Б.5) [22, с. 58 - 62].

## Оцінка ринкової частки підприємства і інтенсивності конкуренції на ринку [16]

Ринкова частка підприємства відображає найбільш важливі результати конкурентної боротьби — рівень інтенсивності конкуренції в галузі, ступінь домінування підприємства на ринку, його можливості впливати на об'єм і структуру попиту і пропозиції, ціни і динаміку ринку в цілому.

Частка ринку може бути розрахована різними способами:

*частка ринку за обсягом*, що визначається як кількість проданих виробів, віднесена до сумарного обсягу продажів на базовому ринку;

*частка ринку у вартісному виразі*, що визначається на основі виручки, а не обсягу продажу (в одиницях);

*частка обслуговуваного ринку*, що розраховується відносно не всього базового ринку, а тільки продажів в сегментах (сегменті), де працює підприємство. Отже, частка обслуговуваного ринку завжди більша, ніж частка ринку в цілому;

*відносна частка ринку* як відношення продажів підприємства до продажів конкурентів. Наприклад, якщо підприємство утримує 30% ринку, то його частка відносно конкурентів дорівнює  $30 : 70 = 0,43$ , або 43%;

*частка ринку щодо лідера*, що визначається порівнянням з найкрупнішим конкурентом. Якщо останній утримує 20% ринку, то частка ринку підприємства відносно найкрупнішого конкурента складає  $30 : 20 = 1,5$ .

У зарубіжній практиці частка ринку поділяється на декілька компонент для проведення глибшого аналізу. До них відносяться:

**рівень проникнення**, тобто частка покупців підприємства  $X$  ( $N_x$ ) в загальній кількості покупців, що купують продукцію (товари) певної категорії, які виробляє дане підприємство ( $N_c$ );

**рівень ексклюзивності**, або питома вага виручки від реалізації продукції підприємства  $X$  в загальній кількості покупок покупців цієї марки ( $Q_{xx}$ ), що припадають на товарну категорію, до якої віднесена марка  $X$  ( $Q_{cx}$ ). Цей рівень вважається мірою прихильності, що проявляється до марки  $X$  за умови, що у

покупців є можливість різноманітнити свої покупки й купувати різні марки в тій же категорії товарів;

**рівень інтенсивності**, що відображає середню кількість товару, що купується покупцем марки X, з середньою кількістю товарів даної категорії, що купується з розрахунку на одного покупця.

$$\text{Частка ринку} = \text{Рівень проникнення} * \text{Рівень ексклюзивності} * \text{Рівень інтенсивності}$$

Або

$$\frac{Q_{xx}}{Q_{cc}} = \frac{N_x}{N_c} \times \frac{Q_{xx}/N_x}{Q_{cx}/N_x} \times \frac{Q_{cx}/N_x}{Q_{cc}/N_c}, \quad (4.2)$$

де  $c$  – категорія товарів, до якої належить марка X;

$N_x$  – кількість покупців X;

$N_c$  – кількість покупців C;

$Q_{xx}$  – кількість покупок X, здійснювана покупцем X;

$Q_{cx}$  – кількість покупок C, здійснювана покупцем X;

$Q_{cc}$  – кількість покупок C, здійснювана покупцем C.

Для характеристики частки ринку у вартісному виразі вводиться індекс відносної ціни: відношення середньої ціни марки до середньої ціни за всіма конкуруючими марками [87, с. 154 - 156].

Існує декілька методів оцінки розподілу ринкових часток між конкурентами і монополізму на ринках.

**Чотирьохскладовий показник концентрації конкуренції в галузі (CR4 – Concentration Ratio)** є загальною часткою чотирьох перших підприємств ринку, що реалізують максимальні об'єми продукції в загальному об'ємі реалізації продукції на даному ринку:

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (4.3)$$

де  $OP_i$  - об'єм реалізації продукції  $i$ -го підприємства, тис. грош. од.;

$OP$  — загальний об'єм реалізації продукції заданого асортименту, тис. грош. од.;

$OP_1$  -  $\max \{OP_i\}$ , для всіх  $i = 1 \div n$ ;

$OP_2$  -  $\max \{OP_i / OP_1\}$ , для всіх  $i = 1 \div (n - 1)$ ;

$OP_3$  -  $\max \{OP_i / OP_1, OP_2\}$ , для всіх  $i = 1 \div (n - 2)$ ;

$OP_4$  -  $\max \{OP_i / OP_1, OP_2, OP_3\}$ , для всіх  $i = 1 \div (n - 3)$ ;

$n$  — загальна кількість підприємств, що реалізують дану продукцію.

З 1968 по 1984 рр. цей показник використовувався Департаментом юстиції США для оцінки рівня концентрації товарних ринків. У випадку, якщо  $CR_4$  перевищував 0,75 (75%), ринок розглядався як монопольний і вводилися обмеження на злиття (поглинання) підприємств.

В даний час коефіцієнти концентрації розраховуються і відстежуються національною статистикою США і Франції для 4, 8, 20, 50 і 100 провідних підприємств ринку. У Німеччині, Англії і Канаді розрахунки ведуться для 3, 6 і 10 провідних підприємств. З середини 1980-х років  $CR_4$  почав використовуватися і в країнах Східної Європи, зокрема в Угорщині і Польщі.

Істотним недоліком показника концентрації фахівці вважають його «нечутливість» до різних варіантів розподілу часток між конкурентами. Так,  $CR_4$  буде однаковим (дорівнювати 0,8) в двох абсолютно різних ринкових ситуаціях: 1) одне підприємство контролює 77% ринку, а решта 23 підприємства — по 1%; 2) п'ять рівнопотужних підприємств володіють 20% частками ринку [51, с. 39].

Абсолютну ринкову владу пропонується оцінювати за допомогою такої системи нерівностей:

$$\left\{ \begin{array}{l} Q_1 + Q_2 + Q_3 > 0,7 \end{array} \right.$$

$$Q1 / (Q2+Q3) > 1 \quad (4.4)$$

де Q1, Q2, Q3 - показники часток відповідно першого, другого і третього суб'єктів господарювання в загальному об'ємі реалізації.

Дана система нерівностей, з одного боку, показує рівень ринкової конкуренції (де  $Q1+Q2+Q3 = CR3$ , коефіцієнт ринкової концентрації), а з іншої - потужність ринкової влади першого суб'єкта господарювання (за об'ємом реалізації). Іншими словами, система нерівностей характеризує абсолютну ринкову владу домінуючого суб'єкта господарювання на товарному ринку.

**Індекс Херфіндала (Herfindahl Index, ІН)** названий ім'ям американського ученого, який запропонував його використання:

$$I_i = \sum_{i=1}^n x_i^2, \quad (4.5)$$

де  $x$  - частка  $i$ -го підприємства в загальному об'ємі реалізації продукції даного асортименту на ринку %;  $i = 1, 2... n$ ;

$n$  - кількість підприємств на ринку.

Якщо на ринку присутнє тільки одне підприємство (ринок чистої монополії), то  $ІН = 10000$ . Але якби на ринку працювали 10 однакових підприємств, то  $ІН = 1000$ .

Індекс одночасно чутливий і до ринку, на якому є як домінуюче підприємство, так і аутсайтери. Наприклад, якби на ринку були присутні, як і у попередньому випадку, 10 підприємств, але одне з них контролювало б 64% ринку, а решта дев'ять - по 4%, то

$$ІН = 642 + 9 \times 42 = 4240.$$

Ринок з  $ІН < 1000$  вважається немонополізованим, а ринок з  $ІН > 1800$  - ринком з високою концентрацією і монополізацією.

Починаючи з 1984 р. індекс Херфіндала з деякими уточненнями Хершмана використовується в практиці антимонопольної діяльності уряду



США. Уточнення стосуються кількості підприємств, частки яких використовуються у формулі для ІН. Для модифікованого **індексу Херфіндала - Хершмана (Herfindahl-Hirschman Index, ІНН)** - суми квадратів часток розраховуються тільки для перших 50 найбільш крупних підприємств, що працюють на аналізованому ринку. Якщо його значення перевищує 0,18, мова йде про низьку інтенсивність конкуренції і про високу концентрацію ринку, що вимагає втручання держави для нормалізації ситуації на ринку.

**Індекс Розенблюта (ІР)** розраховується з урахуванням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжирування часток від максимуму до мінімуму (і):

$$I_R = \frac{1}{2 \sum_{i=1,2,\dots,n} (i - x_i) - 1} \quad (4.6)$$

Іноді при оцінці розподілу часток використовується і **коефіцієнт Джіні (G)**:

$$G = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1,2,\dots,n} |(i-1) \times A_i - i \times A_i| \quad (4.7)$$

де  $A_i$  - накопичене (кумулятивне) значення часток і-тих найбільших підприємств ринку.

Приведені вище показники дають достатньо серйозну інформацію про інтенсивність конкуренції, але повністю задовольнити дослідників не можуть, оскільки не враховують особливостей конкретних ринків, досвід і методи ведення конкурентної боротьби.

Як показує практика, найбільша конкурентна активність відмічається, коли конкуренти володіють приблизно рівними частками ринку. В цьому випадку інтенсивність конкуренції на даному товарному ринку визначається за допомогою вимірювання рівня схожості ринкових часток конкурентів. Для такої оцінки використовують коефіцієнт варіації, що дорівнює відношенню середньквдратичного відхилення часток до їх середньоарифметичного значення:

$$v_D = 1 - \frac{\delta(D)}{D_{cp}} \quad i=1,2,\dots,n \quad (4.7.1)$$

або

$$v_D = 1 - \frac{\sqrt{(1/n) \sum (D_i - D_{cp})^2}}{D_{cp}} \quad i=1,2,\dots,n \quad (4.7.2)$$

де  $v_D$  - інтенсивність конкуренції на даному товарному ринку, виміряна на основі оцінки рівня схожості часток конкурентів;

$v_D = \frac{\delta(D)}{D_{cp}}$  - коефіцієнт варіації ринкових часток ( $D_i$ ) конкурентів;

$\delta(D)$  – середньоквадратичне відхилення  $D_i$ ;

$D_{cp}$  - середньоарифметичне значення  $D_i$ ;

$n$  - кількість підприємств на даному товарному ринку.

Середнє арифметичне значення часток всієї сукупності підприємств залежить тільки від кількості підприємств, що працюють на даному ринку ( $n$ ), і розраховується за формулою:

$$D_{cp} = \frac{1}{n} \quad (4.8)$$

Тоді формула коефіцієнта варіації приймає більш простий вигляд:

$$v_D = 1 - n \times \sqrt{\left(\frac{1}{n}\right) \sum \left(D_i - \frac{1}{n}\right)^2} \quad i=1,2,n \quad (4.9)$$

Для отримання повної картини на ринку розраховуються всі показники частки ринку і інтенсивності конкуренції. В результаті виявляються ті підприємства, які представляють особливу небезпеку як конкуренти і відносно яких розробляються спеціальні стратегії і форми економічної поведінки. Порівняння з даними

підприємствами також лежатиме в основі обґрунтування конкурентоспроможності аналізованого підприємства за різними показниками її господарської діяльності.

#### Побудова конкурентної карти ринку

Конкурентна карта ринку є класифікацією конкурентів за займаною ними позицією на ринку і використовується для визначення статусу конкурентів і систематизації конкурентних переваг підприємства [11, с. 154 - 159].

Конкурентоспроможність можна розглядати як спроможність об'єктів (товар, підприємство, країна) займати певну ринкову нішу. Вона характеризує ступінь їх відповідності ринковим потребам: пропозиції (товару) - попиту на нього; підприємства — можливості забезпечити конкурентні переваги.

Конкурентна карта допомагає класифікувати конкурентів, виявити основні тенденції зміни їх позицій на ринку. Конкурентна карта ринку — матриця 4 x 4, що базується на використанні перехресної класифікації розміру та динаміки ринкових часток підприємств по конкретному типу продукції. Конкурентна карта дозволяє виділити 16 типових положень підприємств, що розрізняються ступенем використання конкурентних переваг та потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. Найбільш значимим статусом володіють підприємства 1-ї групи (лідери ринку з конкурентною позицією, що швидко поліпшується), найбільш слабким - підприємства 16-ї групи (аутсайдери ринку з конкурентною позицією, що швидко погіршується). Методику побудови конкурентної карти ринку представлено в дод. В.6.

#### Виокремлення стратегічних конкурентних груп

Аналіз стратегічних груп - це підрозділ галузевого аналізу, який вивчає різні групи конкуруючих підприємств, об'єднані на підставі аналогічних конкурентних підходів і стратегічних позицій. Концепція стратегічних груп вперше була сформульована Майклом Хантом в 1972 р.

Стратегічна група складається з конкуруючих підприємств з аналогічними конкурентними підходами і положеннями в галузі, але які

відрізняються від інших підприємств в галузі одним або більше ключовими ознаками своєї конкурентної стратегії.

Аналіз стратегічних груп проводиться у такий спосіб [119].

На основі аналізу п'яти сил конкуренції в галузі визначається загальна конкурентна структура галузі.

Виявляються основні конкуренти підприємства в галузі. При цьому найбільш ефективними змінними для аналізу вважаються: спеціалізація підприємства, якість її продукції, ступінь технологічного лідерства, фінансове положення, цінова політика тощо.

Складається карта стратегічних груп, що відображає різні конкурентні позиції, займані підприємствами - суперниками.

Виявляються бар'єри мобільності між групами - чинники, які, з одного боку, оберігають підприємства в одній стратегічній групі від конкуренції з підприємствами іншої стратегічної групи, а з іншої - ускладнюють можливість зміни підприємствами стратегій переходу в іншу стратегічну групу. В результаті бар'єри мобільності встановлюють і межі, і структуру стратегічної групи. Зазвичай бар'єри мобільності включають: особливі структури витрат; ефекти масштабу або економію, обумовлену зростанням продуктивності; диференціацію атрибутів продукту або послуги; вартість переходу на новий продукт; доступ до розповсюдження; вертикальну або горизонтальну диверсифікацію; власні технології і сприятливі соціополітичні чинники. При цьому бар'єри мобільності змінюються з часом.

Перевіряється дія ринкової влади покупців і постачальників на стратегічні групи, і навпаки, вплив покупців і постачальників на ринкову владу. Причому самі стратегічні групи можуть впливати на постачальників і покупців двома способами: а) використовуючи однакових постачальників і покупців; єдиною відмінністю будуть тільки різні стратегії груп, внаслідок чого деякі з них будуть сприйнятливіші до ринкової влади постачальників і покупців, ніж останні; б) використовуючи різних постачальників і покупців та будуючи по відношенню до них різні ринкові стратегії.

Перевіряється загроза впливу субститутів на стратегічні групи.

Перевіряється інтенсивність внутрішнього суперництва між підприємствами в одній і тій же групі: встановлюється кількість підприємств в стратегічній групі і розподіл часток ринку між ними, стратегічна відстань між групами (тобто значення стратегічних відмінностей між підприємствами в стратегічній групі) і ринкова взаємозалежність груп.

Аналізуються п'ять сил самих стратегічних груп.

Вибирається членство в оптимальній стратегічній групі.

Аналізуються стратегічні можливості і загрози галузевому розвитку.

Організовується постійний моніторинг дотримання (порушення) групової єдності. Фахівці відзначають три типи позитивних ефектів від підприємств, що працюють в надійному співтоваристві: ефекти координації і кооперації господарської діяльності; ефекти ефективності; ефекти репутації підприємств серед покупців. Одними з найважливіших переваг аналізу стратегічних груп є його комплексність, багаторівневність, зв'язок з дослідженнями процесів галузевого розвитку.

#### **4.6. Оцінка ступеня невизначеності зовнішнього середовища**

Найчастіше сучасні підприємства мають наміри уникати невизначеності шляхом ухилення від прийняття рішень, пов'язаних з ризиком невизначеності оточення, розглядаючи тільки невідкладні проблеми і не розробляючи довгострокових стратегій. Ця найпоширеніша помилка керівництва, обумовлена нерозвиненістю стратегічного мислення, може призвести до поступової втрати стратегічних позицій на ринку і формування кризового стану суб'єкта господарювання. Однак і в тих ситуаціях, які керівництво може передбачити, також містяться елементи ризику. Це пов'язано з тим, що:

\* навіть якщо очікування про умови бізнесу в майбутньому будуть правильними, підприємство може проводити діяльність з певними відхиленнями від плану;

\* перспективи майбутніх умов діяльності, на яких ґрунтовані припущення, самі є оцінками можливих обставин;

\* у процесі реалізації стратегії підприємство обов'язково зіштовхнеться з жорсткою конкуренцією інших суб'єктів діяльності, що призводить до підвищення інтенсивності суперництва і спробам мінімізувати ефективність діяльності конкурентів. Таким чином, перспективи реалізації обраної стратегії залежать від наступних основних джерел невизначеності: + невизначеності оцінки результатів;

\* невизначеності в прогнозуванні середовища;

\* невизначеності реакції конкурентів і груп впливу. Більшість тенденцій оточення керівництво підприємства не в змозі своєчасно передбачити і оцінити їх наслідки. За таких обставин виникає потреба у визначенні та врахуванні при прийнятті управлінських рішень рівня нестабільності (невизначеності) зовнішнього середовища.

I. Ансоффом проведено аналіз умов підприємницької діяльності в США протягом XX ст. та виділено певну послідовність стадій посилення їх нестабільності. Характеристика еволюції цих умов господарювання розбита на чотири частини за такими ознаками:

- фактори товарних ринків (стратегічні неочікуваності, втрата контролю на зовнішнім середовищем, обмеженість зростання підприємства внаслідок сильної конкуренції і дефіциту ресурсів);

- географічні фактори (віддаленість ринків, ускладнення структур управління в наслідок здійснення міжнародних стратегій);

- внутрішні умови (рівень розвитку і структура потенціалу, наявність опору змінам, управління на основі влади та впливу);

- зовнішні суспільно-політичні умови (політичні наміри щодо зміни загальногалузевих параметрів, вплив суспільства і політичних сил на ринкову поведінку підприємства, посилення контролю соціально-екологічних наслідків діяльності).

У табл. 4.9 наведена характеристика нестабільності середовища підприємства з точки зору трьох характеристик: ступеня звичності, темпу змін і передбачуваності майбутнього [3, 65].

Послідовність проведення оцінки ступеня нестабільності зовнішнього середовища підприємства на основі шкали І. Ансоффа така:

1. Визначається, які з умов господарювання (факторів) будуть найменш стабільними в найближчі 5-7 років. У сучасних умовах підприємство може функціонувати в декількох середовищах, відмінних для окремих видів діяльності. Тому доцільний аналіз нестабільності для кожної сфери бізнесу окремо.

Таблиця 4.9

Посилення нестабільності середовища підприємства

Характеристики	Стадії				
	Стабільність (1900 р.)	Реакція на проблеми (1930 р.)	Передбачення (1950 р.)	Дослідження (1970 р.)	Творчість (1990 р.)
<b>Звичність подій</b>	Звичні	У межах екстраполяції досвіду	Неочікувані, але маючі аналогію в минулому		Неочікувані і повністю нові
<b>Темп змін</b>	Повільніше, ніж реакція підприємства	Зрівняний з реакцією підприємства		Швидший, ніж реакція підприємства	
<b>Передбачуваність майбутнього</b>	За аналогією майбутнього	Шляхом екстраполяції	Передбачувані серйозні проблеми і нові можливості		Часткова передбачуваність за слабкими сигналами
<b>Шкала нестабільності (бали)</b>	1	2	3	4	5

2. Згідно зі шкалою нестабільності для обраних факторів встановлюється ступінь звичності, темп змін і передбачуваність майбутнього.

3. На основі сукупності цих трьох характеристик вимальовується середній рівень нестабільності.

4. Залежно від визначеного ступеня нестабільності приймається рішення щодо застосування певної системи управління:

- управління на основі екстраполяції (довгострокове планування), для якого оцінка за шкалою І. Ансоффа відповідає інтервалу від 1 до 3;

- управління на основі передбачення змін (стратегічне планування і вибір стратегічних позицій), оцінка нестабільності - від 3 до 3,5;

- управління на основі гнучких екстрених рішень включає: ранжування стратегічних завдань (від 3,5 до 4), управління за слабкими сигналами (від 4 до 4,5) та управління в умовах стратегічних неочікуваностей (вище 5). Якщо ж підприємство має наміри виходу в нові сфери діяльності, то необхідно для них визначити найвищий рівень нестабільності та, на основі вищенаведеного алгоритму, знайти необхідну систему управління (чи їх поєднання).

Залежно від поєднання певних характеристик (невизначеність - складність) виділено чотири стани зовнішнього середовища (рис.5.6).

*Стан «просте - стабільне зовнішнє середовище».* Підприємство стикається з оточенням, в якому не відбувається значних змін і яке нескладно проаналізувати й спрогнозувати. Проблеми конкуренції і ринку постійні й незначні. Як приклади можна назвати постачальників сировини і окремих суб'єктів господарювання масового виробництва (виробники тари, безалкогольних напоїв, переробників харчових продуктів). Оскільки невизначеність у цьому випадку низька, доцільним виявляється проаналізувати стан і характер впливу середовища в минулому та очікувати виявлені закономірності в майбутньому з можливими практично незначними змінами.

		Складність зовнішнього середовища	
		<i>Просте</i>	<i>Складне</i>
Стабільність зовнішнього середовища	<i>Нестабільніє</i>	Просте + стабільне = низька невизначеність	Складне + стабільне = невизначеність від низької до середньої
	<i>Стабільне</i>	7. Невелика кількість зовнішніх факторів, які схожі. 8. Фактори середовища залишаються такими ж або змінюються повільно	5. Велика кількість зовнішніх факторів, які несхожі. 6. Фактори середовища залишаються такими ж або змінюються повільно
		Просте + нестабільне = невизначеність від низької до середньої	Складне + нестабільне = висока невизначеність



<p>3. Невелика кількість зовнішніх факторів, які схожі.</p> <p>4. Фактори середовища часто і непередбачувано змінюються</p>	<p>1. Велика кількість зовнішніх факторів, які несхожі.</p> <p>2. Фактори середовища часто і непередбачувано змінюються</p>
---	---

Рис. 5.6. Матриця оцінки невизначеності зовнішнього середовища підприємства

*Стан «складне - стабільне зовнішнє середовище».* При діагностиці оточення необхідно врахувати велику кількість факторів, проаналізувати й оцінити їх вплив на стійкість підприємства. В такому середовищі працюють підприємства з виробництва електрообладнання, страхові компанії, освітні заклади тощо. Оскільки оточення описується широким масивом факторів і переміни в їх стані відносно поступові та передбачувані, результатами якісного аналізу щодо джерел кризових сигналів можна користуватися достатньо тривалий період часу.

*Стан «просте - нестабільне зовнішнє середовище».* У такому оточенні відбувається зростання рівня невизначеності. Хоча діяльність підприємства залежить від декількох факторів впливу, їх зміни складно передбачувані. В таких умовах підприємство стикається з попитом, що постійно змінюється під впливом тенденцій моди і технологічних проривів, тому слід приділяти увагу регулярному моніторингу й діагностиці середовища. Прикладами суб'єктів господарювання, які діють в такому оточенні, є виробники комп'ютерних технологій, одягу, взуття, косметичних засобів, діячі шоу-бізнесу та ін.

*Стан «складне - нестабільне зовнішнє середовище»* характеризується одночасною зміною багатьох факторів впливу, що утворює значні проблеми в діяльності підприємства. Такі умови утворюють найскладніший рівень невизначеності, оскільки вимагає від підприємства проведення постійного моніторингу в сфері технологій, цін на енергоресурси, міжнародної політики тощо. Подібні ситуації актуальні для підприємств, що діють у наступних галузях: авіабудування, зв'язок, промислового програмного забезпечення, які відносяться до «високих технологій».

Практика показала, що жодна з відомих на теперішній час систем стратегічного управління не відповідає умовам, які склалися в Україні. Отже, при прийнятті управлінських рішень на основі оцінки невизначеності необхідно, базуючись на викладених концептуальних положеннях, адаптувати надані рекомендації не тільки до загальнодержавної і світової ситуації, а й до специфіки господарювання окремого підприємства.

### ***ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:***

1. Як ви розумієте сутність діагностики? Визначте послідовність проведення стратегічної діагностики.
2. Розкрийте сутність функціонально-цільового аналізу та наведіть основні правила декомпозиції при ФЦА.
3. Які етапи лежать в основі здійснення стратегічного управління?
4. Яка економічне значення стратегічного аналізу? Надайте основні його характеристики: мета, функції та принципи.
5. Поясніть поняття «проблема» та наведіть приклади основних стратегічних проблем.
6. Яким чином будується «дерево проблем», його значення. Розкрийте смислове навантаження та особливості формування діаграми Омає.
7. Вкажіть на відмінності та особливості застосування діаграми Омає та Ісікави.
8. Охарактеризуйте сутність та особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища непрямого впливу підприємства.
9. За допомогою яких чинників може бути визначений загальний стан зовнішнього середовища підприємства?
10. На основі яких підходів та способів можна аналізувати складові зовнішнього середовища підприємства? Від чого залежить вибір того чи іншого способу?
11. Які властивості необхідно враховувати при побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища підприємства?

12. Охарактеризуйте переваги та недоліки PEST та PIMS-аналізу, їх суттєві відмінності між собою та умови використання для аналізу зовнішнього середовища підприємства.

13. Які показники можуть бути використані для характеристики галузі в процесі стратегічного аналізу зовнішнього середовища прямого впливу підприємства? Чи є ці показники стандартними для всіх підприємств?

14. Наведіть характеристику основних етапів аналізу галузі. Чому за своєю сутністю вони є нелінійними в строгому сенсі, а ітеративними?

15. Назвіть основні переваги та недоліки використання моделі «5 сил» М. Портера при аналізі мікрооточення підприємства. Які особливості та умови застосування цієї моделі на сучасних підприємствах?

16. Чому на підприємствах виникає необхідність оцінки ступеня невизначеності зовнішнього середовища?

17. Охарактеризуйте сутність та послідовність побудови матриці невизначеності зовнішнього середовища для конкретного підприємства.

## **Тема 5. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **5.1. Методика визначення стадії життєвого циклу підприємства**

Пропонований методичний підхід до аналізу життєвого циклу підприємства ґрунтується на таких засадах [110, с.219, 231-236]:

- 1) необхідність врахування різних аспектів діяльності підприємства, що зумовлює застосування комплексу показників;
- 2) надання характеристики підприємству шляхом порівняння досягнутих ним результатів з показниками репрезентативної групи інших підприємств (тобто з урахуванням галузевих тенденцій);
- 3) використання деталізованого алгоритму розрахунків, які можна реально здійснити на кожному конкретному підприємстві.

В перелік вихідних показників для оцінки стадій ЖЦП були включені такі показники, які можуть бути реально розраховані на будь-якому підприємстві на основі форм фінансової звітності, встановлених положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (П(С)БО), та відображають головні параметри його життєздатності (табл. 5.1).

Перша група показників — це показники оцінки **прибутковості-рентабельності господарської діяльності**. Вони показують, наскільки ефективно було використано кошти, які забезпечили отримання конкретного фінансового результату. Стабільні показники рентабельності свідчать про нормальний розвиток

підприємства. Якщо ж показники мають тенденцію до зменшення або коливаються, то, можливо, необхідно, змінити стратегію підприємства, оскільки підприємство може опинитися у кризовому становищі. На основі аналізу показників рентабельності можна зробити висновок про можливість або неможливість продовження діяльності підприємства в обраному напрямку.

**Друга група — показники оцінки ділової активності** дозволяють проаналізувати наскільки ефективно підприємство використовує своє майно. До цих показників належить різні показники оборотності, які мають велике значення для оцінки фінансового стану підприємства.

Таблиця 5.1

Система вихідних показників для оцінки стадії життєвого циклу підприємства

1 група	2 група	3 група	4 група
Показники прибутковості	Показники ділової активності	Показники ліквідності	Показники фінансової стійкості
1.1. Загальна рентабельність підприємства. 1.2. Рентабельність власного капіталу. 1.3. Рентабельність виробничих засобів. 1.4. Валова прибутковість від реалізації продукції (робіт, послуг). 1.5. Прибутковість основної діяльності. 1.6. Прибутковість операційної діяльності. 1.5. Прибутковість інвестиційної діяльності. 1.8. Прибутковість фінансової діяльності	2.1. Коефіцієнт загальної оборотності капіталу. 2.2. Оборотність основних засобів 2.3. Оборотність оборотних активів. 2.4. Оборотність запасів 2.5. Період обороту товарних запасів. 2.6. Оборотність дебіторської заборгованості. 2.5. Оборотність дебіторської заборгованості по розрахункам за товари, роботи, послуги. 2.8. Період погашення дебіторської заборгованості. 2.9. Оборотність кредиторської заборгованості. 2.10. Оборотність поточної кредиторської заборгованості. 2.11. Оборотність поточної кредиторської заборгованості по розрахункам за товари, роботи, послуги. 2.12. Період погашення поточної кредиторської заборгованості. 2.13. Оборотність грошових коштів та їх еквівалентів. 2.14. Оборотність власного капіталу	3.1. Коефіцієнт загальної ліквідності. 3.2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. 3.3. Коефіцієнт поточної ліквідності. 3.4. Коефіцієнт швидкої ліквідності. 3.5. Співвідношення активів, що важко реалізуються і легко реалізуються	4.1. Коефіцієнт автономії. 4.2. Коефіцієнт фінансової залежності. 4.3. Коефіцієнт фінансового ризику. 4.4. Питома вага статутного капіталу. 4.5. Частка довготермінової заборгованості у власному капіталі. 4.6. Показник мобільності. 4.5. Забезпеченість матеріальних оборотних активів власними джерелами фінансування. 4.8. Коефіцієнт забезпеченості запасів робочим капіталом. 4.9. Коефіцієнт модернізації. 4.10. Коефіцієнт реальної вартості майна виробничого призначення

**Третя група — показники ліквідності.** Ліквідність характеризує здатність підприємства виконувати свої короткострокові (поточні) зобов'язання за наявності поточних активів. Підприємство можна вважати ліквідним, якщо його поточні активи перевищують поточні зобов'язання, а само воно здатне оперативного перетворювати активи у платіжні засоби для оплати короткострокових зобов'язань. Надто високі коефіцієнти ліквідності свідчать про неефективне використання вкладених засобів, низькі показники — про можливість небезпеки опинитися в стані неплатоспроможності.

**Четверта група — це показники фінансової стійкості.** Однією з важливих ознак фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість, що характеризується: достатньою фінансовою забезпеченістю безперервності основних видів діяльності; фінансовою незалежністю від зовнішніх джерел фінансування; здатністю маневрувати власними коштами; достатнім забезпеченням матеріальних оборотних засобів власними джерелами покриття; станом виробничого потенціалу.

Алгоритм розрахунку загального інтегрального індексу життєвого циклу підприємства (ЗІЖЦП) може бути представлений у вигляді послідовності наступних дій (рис.5.1):

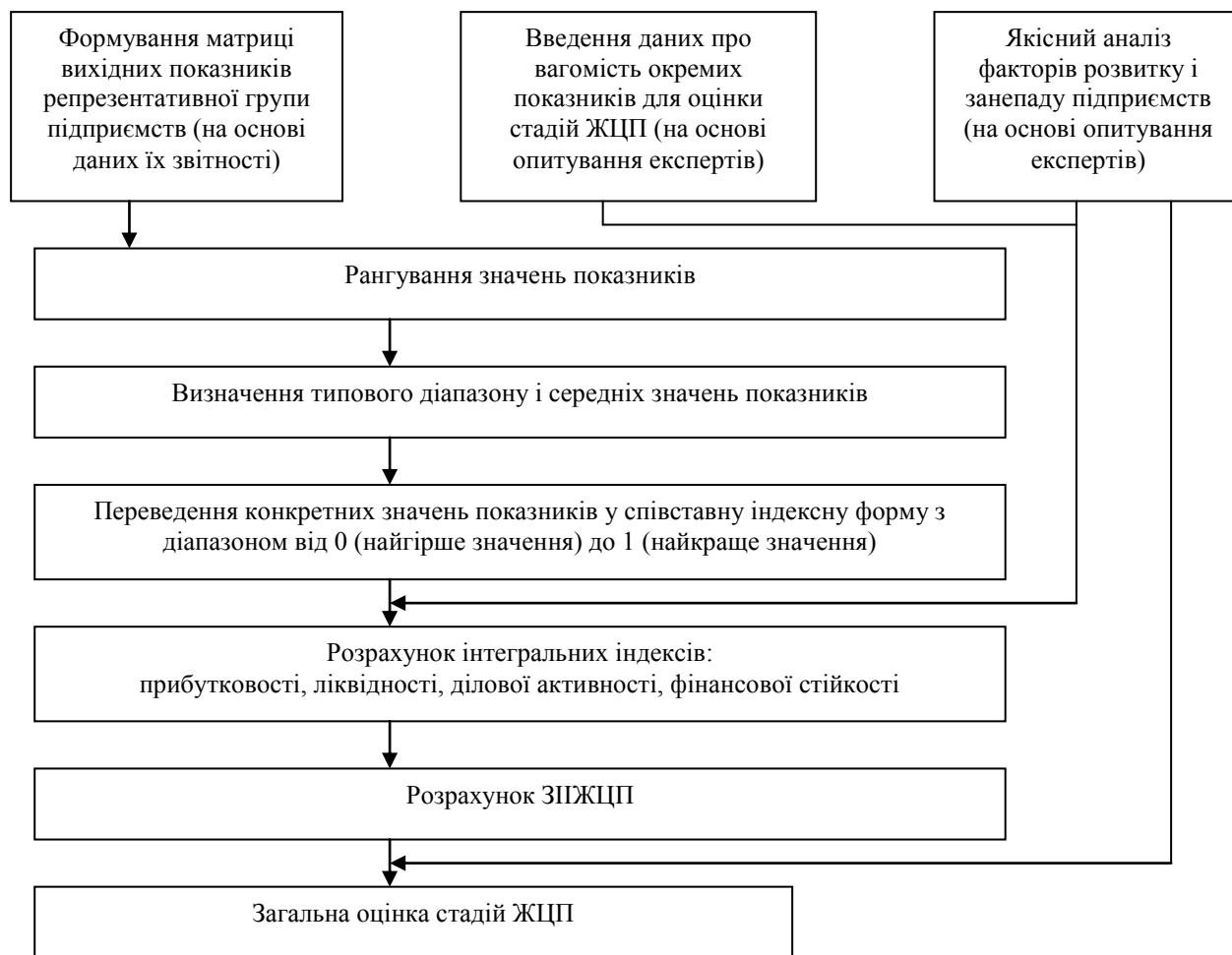


Рис. 5.1. Алгоритм оцінки стадій ЖЦП

1. Формування матриці вихідних показників репрезентативної групи підприємств (на основі даних їх звітності)
2. Введення даних про вагомість окремих показників для оцінки стадій ЖЦП (на основі опитування експертів)
3. Якісний аналіз факторів розвитку і занепаду підприємств (на основі опитування експертів).
4. Рангування значень показників.
5. Визначення типового діапазону і середніх значень показників.
6. Переведення конкретних значень показників у порівняну індексну форму з діапазоном від 0 (найгірше значення) до 1 (найкраще значення).
5. Розрахунок інтегральних індексів: прибутковості, ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості.

8. Розрахунок ЗПЖЦП.

9. Загальна оцінка стадій ЖЦП.

Докладніше цей алгоритм складається з наступних кроків.

1. Вихідні дані подаються у вигляді матриці ( $X_{ij}$ ), де у рядках записані номери показників ( $i= 1.1, 1.2, 1.3, \dots 4.10$ ), а у графах — номери досліджуваних підприємств ( $j = 1, 2, 3, \dots n$ ).

Пункти 2-11 виконуються окремо для кожного  $i$ -го показника.

2. Рангуються в порядку зростання значення кожного  $i$ -го показника для  $n$  підприємств.

3. З метою уникнення використання в розрахунках значних випадкових відхилень, виключень з типового діапазону значень, які можуть різко змінити результат дослідження, відкидаються 10 % найменших та 10 % найбільших значень показників (або 20 %, які мають максимальне відхилення від медіани).

4. Для подальшого розгляду залишаються 80 % значень показників підприємств у межах типового діапазону.

5. Розраховується середнє арифметичне значення ( $X$ ), середнє квадратичне відхилення ( $\sigma$ ) для показників цих 80 % підприємств. Додатково відкидаються значення, що менші, ніж  $X - 2\sigma$  або більші, ніж  $X + 2\sigma$  (тобто такі, що різко відхиляються від переважної більшості значень). Ця процедура доповнює зміст пункту 3 щодо формування для подальших розрахунків діапазону найбільш характерних фактичних значень кожного показника.

6. Розглядаються  $n$  підприємств з показниками, що знаходяться в діапазоні  $(X-2\sigma) < X_{ij} < (X + 2\sigma)$ . Межі і величина цього діапазону використовуватимуться як основа для оцінки значень відповідного показника кожного окремого досліджуваного підприємства.

7. Серед  $n$  підприємств, визначаються показники, що мають мінімальне ( $\min X_{ij}$ ) та максимальне ( $\max X_{ij}$ ) значення.

8. Значення показників підприємств перетворюються в індексну форму таким чином, аби діапазон цих індексів становив від 0 до 1, причому для всіх показників збільшення величини індексів свідчило б про кращий стан підприємства. Для цього



застосовуємо наступну послідовність дій п. (9 - 11).

9. Для показників, збільшення яких свідчить про краще становище підприємства, індекс розраховується наступним чином:

$$I_{ij} = (X_{ij} - \min X_{ij}) / (\max X_{ij} - \min X_{ij}). \quad (5.1)$$

Тобто, чим більшим є фактичне значення  $X_{ij}$  в межах діапазону їх коливань, тим ближчим до 1 буде величина  $I_{ij}$ . Підприємствам, що вилучені з розрахунків, присвоюється  $I_{ij} = 0$  при  $X_{ij} < \min X_{ij}$ , та  $I_{ij} = 1$  при  $X_{ij} > \max X_{ij}$ .

10. Для показників, зменшення яких свідчить про краще становище підприємства, індекс розраховується наступним чином:

$$I_{ij} = (\max X_{ij} - X_{ij}) / (\max X_{ij} - \min X_{ij}). \quad (5.2)$$

Тобто величина  $I_{ij}$  буде наближуватися до 1 при наближенні фактичного значення  $X_{ij}$  до  $\min X_{ij}$ . Підприємствам, що вилучені з розрахунків, присвоюється  $I_{ij} = 0$  при  $X_{ij} > \max X_{ij}$ , та  $I_{ij} = 1$  при  $X_{ij} < \min X_{ij}$ .

11. Для показників, які мають оптимальне значення  $Z$  індекс може бути розрахований за формулою:

$$I_{ij} = ((\max X_{ij} - \min X_{ij}) - R * |Z - X_{ij}|) / (\max X_{ij} - \min X_{ij}). \quad (5.3)$$

При такому способі розрахунку  $I_{ij}$  наближуватиметься до 1 при зменшенні відхилення  $X_{ij}$  від оптимального значення  $Z$ . Підприємствам, що вилучені з розрахунків, присвоюється  $I_{ij} = 0$ . Коефіцієнт  $R$  обирається так, аби діапазон  $I_{ij}$  становив від 0 до 1. При цьому значення  $R$  коливатиметься в межах діапазону від 1 до 2: якщо  $Z = \max X_{ij}$  або  $Z = \min X_{ij}$ , то  $R=1$ ; якщо  $Z = (\max X_{ij} + \min X_{ij})/2$ , то  $R=2$ .

Пункти 12-13 виконуються окремо для кожного  $j$ -того підприємства.

12. Розраховуємо інтегральні індекси за окремими групами показників (інтегральні індекси показників прибутковості  $I(n)$ , ділової активності  $I(да)$ , ліквідності  $I(л)$ , фінансової стійкості  $I(фс)$ ):

$$I(n) = I_{(1.1j)} * K_{1.1} + I_{(1.2j)} * K_{1.2} + I_{(1.3j)} * K_{1.3} + \dots + I_{(1.8j)} * K_{1.8} \quad (5.4.1)$$

$$I(\partial a) = I_{(2.1)j} * K_{2.1} + I_{(2.2)j} * K_{2.2} + I_{(2.3)j} * K_{2.3} + \dots + I_{(2.14)j} * K_{2.14} \quad (5.4.2)$$

$$I(l) = I_{(3.1)j} * K_{3.1} + I_{(3.2)j} * K_{3.2} + I_{(3.3)j} * K_{3.3} + \dots + I_{(3.5)j} * K_{3.5} \quad (5.4.3)$$

$$I(\phi c) = I_{(4.1)j} * K_{4.1} + I_{(4.2)j} * K_{4.2} + I_{(4.3)j} * K_{4.3} + \dots + I_{(4.10)j} * K_{4.10} \quad (5.4.4)$$

де  $K$ — коефіцієнт вагомості кожного з показників в межах групи.

Оскільки не усі показники мають однакову значущість в оцінці життєвого циклу підприємства, то слід враховувати їх коефіцієнти вагомості, визначені за оцінками експертів (табл. 5.2).

13. На основі формули середньої геометричної зі значень чотирьох інтегральних індексів розраховуємо загальний інтегральний індекс життєвого циклу підприємства:

$$(ЗІЖЦП)a = (1+I_{(1)j}) * (1+I_{(2)j}) * (1+I_{(3)j}) * (1+I_{(4)j}) \quad (5.5)$$

$$ЗІЖЦП = \sqrt[4]{(ЗІЖЦП)a} - 1$$

Додавання одиниць до значень інтегральних індексів необхідно для того, щоб запобігти випадкам, коли нульова величина будь-якого з цих індексів автоматично перетворює ЗІЖЦП в 0 незалежно від значень інших індексів, що нелогічно. Наближення значення ЗІЖЦП до одиниці свідчить про міцність фінансово-економічного становища підприємства і про можливість відображення його позиції у верхній частині кривої ЖЦП, наближення цього значення до нуля — навпаки.

Таблиця 5.2

Вихідні показники для визначення ЗІЖЦП та коефіцієнти їх вагомості

Код показника	Коефіцієнт вагомості	Код показника	Коефіцієнт вагомості	Код показника	Коефіцієнт вагомості	Код показника	Коефіцієнт вагомості
		2,1	0,063			4,1	0,118
1,1	0,165	2,2	0,067			4,2	0,096
1,2	0,148	2,3	0,055			4,3	0,102
1,3	0,085	2,4	0,059	3,1	0,260	4,4	0,086
1,4	0,131	2,5	0,079	3,2	0,220	4,5	0,070
1,5	0,125	2,6	0,059	3,3	0,220	4,6	0,107
1,6	0,136	2,7	0,059	3,4	0,197	4,7	0,107
1,7	0,091	2,8	0,059	3,5	0,102	4,8	0,102
1,8	0,119	2,9	0,067			4,9	0,102
		2,10	0,071			4,10	0,112
		2,11	0,075				

		2,12	0,075				
		2,13	0,095				
		2,14	0,115				
Разом	1	разом	1	разом	1	разом	' 1

Додавання одиниць до значень інтегральних індексів необхідно для того, щоб запобігти випадкам, коли нульова величина будь-якого з цих індексів автоматично перетворює ЗПЖЦП в 0 незалежно від значень інших індексів, що нелогічно. Наближення значення ЗПЖЦП до одиниці свідчить про міцність фінансово-економічного становища підприємства і про можливість відображення його позиції у верхній частині кривої ЖЦП, наближення цього значення до нуля — навпаки.

Перевагами запропонованої методики оцінки становища підприємства за допомогою визначення його загального інтегрального індексу життєвого циклу можна вважати наступні:

- методика базується на комплексному, багатосторонньому підході до оцінки прибутковості, ділової активності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства;
- у розрахунках враховується коефіцієнт вагомості кожного показника;
- розрахунок ЗПЖЦП здійснюється на основі даних публічної звітності підприємств;
- усі розрахунки можуть бути здійснені за допомогою стандартних комп'ютерних програм.

Застосовуючи викладену методику для подальших розрахунків, ми приймаємо за основу твердження про те, що:

- а) величина ЗПЖЦП може значною мірою свідчити про позицію підприємства на кривій життєвого циклу;
- б) зміна ЗПЖЦП у динаміці дає змогу оцінити як розвивається чи занепадає підприємство;
- в) порівняння ЗПЖЦП між підприємствами дає можливість оцінювати економічне становище конкретного підприємства на фоні інших.

Недоліком наведеної методики є неврахування факторів, які не відобразилися у звітних показниках підприємств. Це означає, що результати запропонованих розрахунків слід оцінювати в комплексі з якісним аналізом конкретних ситуацій. З

метою отримання більш об'єктивної картини результати розрахунків можна доповнювати якісним аналізом різноманітних факторів, що впливають на формування ЖЦП, наприклад, таких, що зазначені у табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Фактори, що впливають на формування ЖЦП

№	Фактори
1	Прибутковість
2	Стратегічна лінія розвитку підприємства
3	Продукція підприємства
4	Виробничі можливості (матеріально-технічна база)
5	Фінансові ресурси
6	Імідж (репутація)
7	Маркетинг підприємства
8	Ефективність менеджменту
9	Кадрове забезпечення
10	Технології, методи діяльності, ноу-хау
11	Купівельна спроможність населення
12	Рівень конкурентоспроможності підприємства
13	Діяльність постачальників
14	Діяльність посередників
15	Податкова система
16	Митне регулювання

Метод врахування цих факторів може бути таким. На першому етапі кожний з факторів оцінюється кожним з експертів за шкалою від -3 до +3: якщо фактор здійснює сприятливий вплив — йому присвоюється індекс, відповідно, залежно від сили впливу, від 0 до +3, якщо реальна дія фактору сприятиме занепаду підприємства — індекс приймається також, відповідно, залежно від сили впливу, від -3 до 0, за відсутності підстав для позитивної або негативної оцінки — 0.

На другому етапі отримані бальні оцінки за кожним фактором трансформуються в узагальнюючі показники, що розраховується як середнє арифметичне з оцінок задіяних експертів. На третьому етапі розраховується середня бальна оцінка всіх факторів, які впливають на формування ЖЦП. На четвертому етапі розраховується частка (факторів) параметрів з бальною оцінкою більше нуля.

За умови, якщо середня бальна оцінка, розрахована на 3-му етапі, становить більше нуля, а частка факторів з позитивними оцінками, визначена на 4-му етапі, є

більше 50 %, можна прогнозувати можливість розвитку підприємства у напрямі зростання. Якщо оцінка факторів не відповідає наведеним критеріям, то підприємство прямує до занепаду.

Результатом аналізу фінансово-господарської діяльності повинна стати оцінка доцільності обраної стратегії підприємства на різних стадіях його розвитку. Встановлення стадії ЖЦП за допомогою даних звітності та якісного аналізу може бути використане для прогнозування розвитку підприємства, оцінки його інвестиційної привабливості, безпеки надання йому кредиту, для запобігання його банкрутства, тощо.

Приклад застосування методики оцінки стадії життєвого циклу підприємства наведено в дод. Г.

## **5.2. Особливості аналізу внутрішнього середовища**

Без діагностики внутрішнього середовища неможливий вибір стратегії. Тільки докладний аналіз всіх аспектів діяльності організації дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, можливість реалізації вибраного шляху розвитку організації.

**Внутрішнє середовище організації** являє собою частину загального середовища її діяльності, що знаходиться в межах організації. Це середовище справляє постійний і безпосередній вплив на функціонування організації. Через це аналіз внутрішнього середовища, здійснюваний заради стратегічних цілей, повинен бути системним і багатофакторним.

Організація як складна система містить окремі підсистеми (планування, маркетинг, фінанси, роботу з персоналом тощо), кожна з яких представлена певною кількістю структурних підрозділів (департаменти, відділи, сектори, бюро). Структурні особливості організації визначають різні *підходи* до аналізу внутрішнього середовища.

1-й варіант. Найбільш часто пропонується проводити аналіз шести функціональних сфер діяльності організації:

- |                            |                                    |
|----------------------------|------------------------------------|
| 1) маркетинг;              | 2) фінанси (бухгалтерський облік); |
| 3) виробництво;            | 4) людські ресурси;                |
| 5) організація управління; | 6) організаційна культура.         |

2-й варіант структури стратегічного аналізу внутрішнього середовища

організації запропонований у роботі С.А. Попова. Автор пропонує аналізувати:

1. Окремі бізнеси організації.
2. Функціональні підсистеми організації.
3. Основні структурні підрозділи організації.
4. Усі бізнес-процеси організації.

Запропонована структура стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації відповідає структурі побудови процесу розробки стратегій на різних рівнях (ділові, функціональні, операційні і, як загальний підсумок, корпоративна).

У літературі зі стратегічного менеджменту для позначення *внутрішнього аналізу* використовуються такі терміни: *аналіз діяльності підприємства, внутрішній аналіз, управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін фірми, діагностика підприємства*. Використовувані терміни відбивають різні поняття змісту і призначення даного процесу.

**Мета** внутрішнього аналізу - глибоке вивчення фірми і надання керівництву інформації, необхідної при виборі стратегії.

У **процесі** проведення **аналізу виявляють** наявність відповідності між стратегічними устремліннями фірми та її внутрішніми ресурсами і можливостями.

Маючи спрямованість усередину організації, даний вид аналізу в остаточному підсумку орієнтований на вимоги зовнішнього середовища, тобто спрямований на виявлення невідповідності сформованих в організації уявлень про зовнішнє середовище. Така спрямованість аналізу полягає в тому, щоб переконати працівників організації, зрозуміти і прийняти необхідність об'єктивних змін. У результаті внутрішнього аналізу можна визначити: переоцінює чи недооцінює себе організація; переоцінює чи недооцінює вона своїх конкурентів; яким вимогам ринку вона надає занадто великого чи занадто малого значення.

До **методів**, що використовуються при внутрішньому аналізі, можна віднести: методи ситуаційного і портфельного аналізу, експертні методи, метод «мозкового штурму», діагностичні інтерв'ю, аналіз фінансової, бухгалтерської й іншої внутрішньої інформації, математичні методи (факторний і кореляційний аналіз, аналіз трендів та ін.).

### 5.3. Сутність і форма SNW – аналізу внутрішнього середовища

Вивчення внутрішнього середовища здійснюється в межах SWOT-аналізу в частині SW, тобто передбачає виявлення сильних і слабких сторін підприємства. SNW - це аббревіатура трьох англійських слів, що означають сторони: S - Strenght - сильну, N - Neutral - нейтральну, W - Weakness – слабку. При SNW-підході все, що стосується SW-підходу, зберігається, але при цьому ще додається особлива нейтральна, тобто N-позиція. Як нейтральну позицію зазвичай розглядають середньо-ринковий стан для даної конкретної ситуації. Отже, SNW-підхід - це раціональний розвиток SW/SWOT-підходу.

У практичному плані SNW-аналіз зводиться до заповнення таблиці (табл.5.4).

Таблиця 5.4

#### SNW-аналіз внутрішнього середовища підприємства

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Питання для аналізу	Якісна оцінка позицій (факторів)		
			S	N	W

<p style="text-align: center;"><b>Кадри</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управлінський персонал;</li> <li>- мораль і кваліфікація співробітників;</li> <li>- сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конку-рентів і в середньому по галузі;</li> <li>- кадрова політика;</li> <li>- - використання стимулів для мотивування виконання роботи;</li> <li>- можливість контролювати цикли наймання робочої сили;</li> <li>- плінність кадрів і прогули;</li> <li>- особлива кваліфікація співробітників;</li> <li>- досвід.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Який стиль управління використовує вище керівництво?</li> <li>- Що є домінантою в системі цінностей вищого керівництва?</li> <li>- Як довго вищі керівники знаходяться на своїх позиціях, і як довго вони збираються залишатися в організації?</li> <li>- Наскільки кваліфікація менеджерів середнього рівня дозволяє їм справлятися з питаннями планування і контролю, які належать до календарного графіка дій, зниження витрат і підвищення якості?</li> <li>- Чи відповідає кваліфікація персоналу організації її поточним і майбутнім завданням?</li> <li>- Який взагалі настрій працівників і які мотиви їхньої роботи в організації?</li> <li>- Яка політика оплати праці в організації порівняно з іншими організаціями аналогічного профілю?</li> </ul>			
<p style="text-align: center;"><b>Організація загального управління</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організаційна структура;</li> <li>- престиж та імідж фірми;</li> <li>- організація системи комунікацій;</li> <li>- загальна для всієї організації система контролю (ефективність і використання);</li> <li>- організаційний клімат, культура;</li> <li>- використання систематикованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень;</li> <li>- кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва;</li> <li>- система стратегічного планування;</li> <li>- внутрішньоорганізаційна синергія (для багатогалузевих підприємств).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Чи існує в організації практика зниження управлінських витрат?</li> <li>- Чи ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей організації?</li> <li>- Чи ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей організації?</li> </ul>			



<p style="text-align: center;"><b>Виробництво</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- система контролю запасів, оборот запасів;</li> <li>- місцезнаходження виробничих приміщень, розташування і використання потужностей;</li> <li>- економія від масштабу виробництва;</li> <li>- технічна ефективність потужностей і їх завантаженість;</li> <li>- використання системи субконтрактування;</li> <li>- ступінь вертикальної інтеграції, чиста продукція і прибуток;</li> <li>- віддача від використання устаткування;</li> <li>- контроль за процесом виготовлення продукту;</li> <li>- проектування, складання графіка роботи;</li> <li>- закупівля;</li> <li>- контроль якості;</li> <li>- порівняльна стосовно конкурентів і середня по галузі величина витрат;</li> <li>- дослідження і розробки, інновації;</li> <li>-патенти, торгові марки й аналогічні правові форми захисту товару.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наскільки ефективно використовуються виробничі потужності, чи недозавантаження і чи існують можливості для розширення виробничої бази?</li> <li>- Яка віддача від досліджень і розробок?</li> <li>- Чи приводять НДР до створення принципово нових продуктів?</li> </ul>			
<p style="text-align: center;"><b>Маркетинг</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продукти (послуги), вироблені фірмою;</li> <li>- збір необхідної інформації про ринок;</li> <li>- частка ринку;</li> <li>- номенклатура товарів (послуг) і потенціал розширення;</li> <li>- життєвий цикл основних продуктів;</li> <li>- канали розподілу: число, охоплення і контроль;</li> <li>- організація збуту: знання потреб покупців;</li> <li>- імідж, репутація і якість товару (послуги);</li> <li>- просування товарів на ринок та їх реклама;</li> <li>- цінова політика;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Яка цінова політика організації, чи є вона ціновим лідером чи ціновим послідовником?</li> <li>- Яку частку ринку має організація і наскільки твердо утримує її, які тенденції в зміні її частки ринку?</li> <li>- Чи є можливості для виходу на ринок з новими продуктами і для освоєння нових ринків?</li> <li>- Чи забезпечують організацію проведені нею дослідження ринку необхідною інформацією, що дозволяє їй орієнтувати діяльність на запити покупців?</li> </ul>			

<b>Фінанси й облік</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість залучення короткострокового капіталу;</li> <li>можливість залучення довгострокового капіталу;</li> <li>- вартість капіталу порівняно із середньою галузевою і вартістю капіталу в конкурентів;</li> <li>- ставлення до податків;</li> <li>- ставлення до власників, інвесторів, акціонерів;</li> <li>- можливість використання альтернативних фінансових стратегій;</li> <li>- «робочий» капітал: гнучкість структури капіталу;</li> <li>- ефективний контроль за витратами, можливість їх зниження;</li> <li>- система обліку витрат, складання бюджету і планування прибутку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Які тенденції в зміні фінансових показників діяльності організації?</li> <li>- Який відсоток прибутку забезпечується окремими підрозділами?</li> <li>- Чи достатньо здійснюється капітальних витрат для того, щоб забезпечити майбутні виробничі потреби?</li> <li>- Чи ставляться з належною повагою фінансові інститути до керівництва організації?</li> <li>- Чи забезпечує менеджмент агресивну і податкову політику, що базується на глибоких знаннях?</li> </ul>			
------------------------	--	---	--	--	--

Альтернативою SNW-аналізу внутрішнього середовища є застосування методики визначення інтегрального показника оцінки сили відповідності впливу внутрішніх чинників на підприємство його стратегічній орієнтації (аналогічно до PEST-аналізу). Для використання цієї методики усі внутрішні чинники поділяються на групи відповідно до основних аспектів діяльності підприємства, що виокремлюються при побудові стратегічної карти та збалансованої системи показників. Приклад проведення альтернативного SNW-аналізу представлено в дод. Г.2.

Аналіз стратегічних позицій (факторів) дозволяє скласти комплексне уявлення про внутрішнє середовище підприємства і про його слабкі і сильні сторони.

## **5.4. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства**

### ***5.4.1. Сутність стратегічного потенціалу підприємства***

Організація діяльності в перспективній галузі сама по собі не обумовлює стратегічний успіх підприємства на ринку, жодна стратегія не принесе бажаного

результату, якщо підприємство буде неспроможним відповісти на потреби споживачів. Зростання вимог до ефективності підприємств і загострення конкуренції на всіх ринках обумовили важливість формування системи управління внутрішнім середовищем суб'єктів господарювання. Ринкова економіка стимулює необхідність підтримки існуючих і формування нових конкурентних переваг, що дозволяє суб'єктам ринку виживати й розвиватися в зовнішньому середовищі.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватись з урахуванням змін і тенденцій розвитку зовнішнього оточення. За таких умов оцінка стратегічного потенціалу підприємства як системного відображення його внутрішнього середовища й дослідження його структури належить до пріоритетних напрямків реалізації завдань підтримки прийняття ефективних управлінських рішень, зокрема щодо розробки стратегії.

У вітчизняній економічній літературі термін «потенціал» у широкому змісті трактують як можливості, наявні сили, запаси, кошти, які можуть бути використані, або як рівень потужності в будь-якому відношенні, сукупність коштів, необхідних для будь-чого. Тлумачний словник так само під цим терміном розуміє приховані можливості, сили для будь-якої діяльності, які можуть з'явитись за певних умов.

У загальноприйнятому розумінні можливість - це засіб, умови, обставина, які необхідні для здійснення будь-чого.

*Потенціал поєднує в собі часові й просторові характеристики та концентрує три рівні відносин [113]:*

1. *Відображає минуле*, тобто сукупність характеристик, сформованих системою в процесі її становлення й таких, які спричиняють можливість до її функціонування й розвитку. В цьому плані поняття потенціал фактично здобуває поняття ресурс.

2. *Характеризує рівень практичного застосування й використання наявних можливостей*. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей. У цій своїй функції поняття потенціал частково збігається з поняттям резерв.

3. *Орієнтується на розвиток (на майбутнє).* Будучи єдністю стійкого та змінного стану, потенціал містить елементи майбутнього розвитку.

З позиції системного підходу загальносистемний потенціал розглядається як здатність системи виробляти конкурентоспроможний і відповідний стратегії «вихід» в умовах впливу державної системи та конкурентного ринкового середовища. Економічний потенціал підприємства розуміють через його сукупні можливості визначати, формувати та максимально задовольняти потреби споживачів у товарах (послугах) у процесі оптимальної взаємодії із зовнішнім середовищем і раціонального використання ресурсів. З цих визначень витікає така особливість потенціалу, як гнучкість та спроможність адаптації до мінливих зовнішніх умов господарювання.

Узагальнення існуючих в літературі [16, 28, 113] визначень потенціалу дозволило виділити його основні змістовні ознаки (рис.5.2).



Рис 5.2. Основні ознаки змісту потенціалу підприємства

Особливий інтерес викликає поняття «стратегічний потенціал підприємства», сферою застосування якого є оцінка перспективних можливостей суб'єкта господарювання щодо відносного зростання ефективності його функціонування і посилення конкурентної позиції на ринку. Таким чином, розрізняють терміни

«потенціал», який характеризує сукупність всіх ресурсів підприємства та утворювані можливості для виробництва конкурентоспроможних товарів (послуг), і термін «стратегічний потенціал», що стосується тільки тих ресурсів та можливостей, які забезпечують реалізацію певної стратегії розвитку.

Якщо потенціал розглядається як певна система, і метою підприємства є його розвинення, то справедливо стверджувати, що при побудові моделі стратегії його розвитку необхідне виявлення принципів, що забезпечують формування напряму, умов виконання та оцінки ефективності зазначеної стратегії. Принципи формування потенціалу умовно можна поділити на загальносистемні, принципи розвитку та стратегічні (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Принципи формування потенціалу підприємства

До загальносистемних принципів відносяться: складність, цілісність, відкритість, ієрархічність.

*Складність* - полягає в наявності множини складових потенціалу, структура та складність яких залежать від специфіки розвитку підприємства. Можливість описання системи через встановлення його структури, тобто зв'язків і відносин,

обумовлює поведінку системи поведінкою її окремих елементів та властивостями її структури.

*Цілісність* потенціалу означає, що всі його складові мають бути спрямовані на загальну мету. Необхідною умовою забезпечення цілісності потенціалу є *взаємодія і взаємозв'язок* його складових, оскільки тільки узгодженість у функціонуванні дозволяє отримувати такі якості та ефект, які не мають окремі елементи до їх дії в системі. У цьому контексті необхідне визначення тісноти зв'язку між встановленими складовими потенціалу, а також обґрунтування необхідності існування окремих елементів для виконання функцій потенціалу в цілому.

*Відкритість* потенціалу обумовлена перебуванням підприємства в складній і постійній взаємодії з зовнішнім середовищем (відносини зі споживачами, конкурентна боротьба, поповнення ресурсів та ін.).

*Ієрархічність* - кожна складова потенціалу, у свою чергу, може розглядатись як система; проявляється в специфічному побудуванні підсистем таким чином, що вихідна функція нижнього рівня ієрархії входить в якості елемента у вищий рівень ієрархії.

До стратегічних принципів відносять: цілеспрямованість, альтернативність, адаптивність, відповідність і функціональну дієздатність.

*Цілеспрямованість* потенціалу виявляється у здатності досягати мету його функціонування (певний обсяг виробництва, частку ринку, розробку нового товару та ін.) з певним рівнем ефективності.

*Альтернативність* складових потенціалу тісно пов'язана з попередньою властивістю та обумовлена існуванням різних способів певних функцій, при виконанні яких складові можуть використовуватись у різних співвідношеннях. Взаємозамінність складових потенціалу забезпечує збалансованість і динамічність реакції потенціалу на зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі.

*Адаптивність* - це здатність системи знаходити і реалізовувати цілеспрямований спосіб пристосованої поведінки до змін середовища. Адаптація може проявлятися в якості саморегулювання, самонавчання, самоорганізації та самовдосконалення. При саморегулюванні система відповідає на зміни середовища

певною реакцією складових за жорсткою заданою програмою. При самонавчанні система здатна змінювати програми регулювання і способи дії елементів. При самоорганізації система може змінювати як програму регулювання, так і внутрішню структуру. Самовдосконалення передбачає перебудову структури не тільки в межах заданого набору елементів, а й шляхом зміни набору елементів за рахунок середовища.

*Відповідність і функціональна дієздатність* проявляється в підпорядкуванні структури потенціалу підприємства певній меті й спрямованості на виконання всіх належних функцій для забезпечення високого рівня розвитку потенціалу в цілому.

До принципів розвитку належать наступні: динамічність, неврівноваженість, самовідтворюваність, гнучкість.

*Динамічність* характеризується швидкістю змін характеристик потенціалу в часі. Якщо значення змінних у даний момент часу дозволяє встановити стан системи в будь-який наступний момент, то така система є детермінованою. Для стохастичної (імовірнісної) системи діагностика значень змінних у даний момент дозволяє тільки передбачити ймовірність певної зміни значень змінних у майбутньому.

*Неврівноваженість* виступає умовою стабільного і динамічного розвитку шляхом послаблення, нейтралізації або ліквідації нераціональних чи нежиттєздатних елементів. Ідея про значний вплив випадковостей втілюється в розумінні «дисипативної структури», що виникає внаслідок енергетичної взаємодії системи з оточенням шляхом встановлення кореляційних зв'язків і нелінійних залежностей між елементами потенціалу. Таким чином, пояснюється багатоваріативність (еквіфінальність) розвитку при певній інерційно-історичній визначеності змін потенціалу в точках біфуркації (стрибкоподібний перехід системи в новий якісний стан).

*Самовідтворюваність* проявляється в наявності зворотних зв'язків у потенціалі як системі. Взаємозалежність і часткова взаємозамінність його складових створюють передумови для відновлення їх системних характеристик та потенціалу в цілому.

*Гнучкість* пов'язана зі здатністю і швидкістю зміни окремих елементів потенціалу, функціональних зв'язків та цілей залежно від вимог як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які можуть бути пов'язані зі зміною потреб ринку, поведінки конкурентів, НТП, фазою життєвого циклу підприємства та ін.

Стратегічний потенціал підприємства (СПП) складається із системи ресурсів і джерел їх поповнення, зв'язків, можливостей і управлінських здібностей, що спрямовані на забезпечення його розвитку шляхом реалізації відповідної стратегії.

З метою формування адекватної зовнішньому і внутрішньому середовищу стратегії розвитку підприємству необхідно забезпечити спільність та єдність цільової функції для кожного елемента і потенціалу в цілому, спільність критеріїв ефективності функціонування та системне удосконалення функціональних зв'язків для досягнення ефекту синергії.

Якщо аналізувати ресурсну складову стратегічного потенціалу, то в науковій літературі існує багато точок зору, які різняться за ступенем деталізації та акцентуванням на певних видах ресурсів залежно від напрямів дослідження. Найчастіше розглядають наступні групи внутрішніх ресурсів підприємства: матеріальні, фінансові, технічні, технологічні, управлінські, кадрові, інформаційні та ін.

Ресурси підприємства дозволяють формувати необхідні конкурентні переваги. Конкурентні переваги є результатом низької собівартості (економії на масштабі); високого ступеня диференціації, що заснована на спеціалізації у виготовленні особливої продукції, яка є модифікацією стандартної; сегментування з метою задоволення цільового ринку; впровадження нововведень; негайного реагування на зміну потреб споживачів на ринку Також до них можна віднести більш високий рівень продуктивності праці та кваліфікації персоналу, управлінську майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях менеджменту, які впливають на економічне зростання підприємства та інші [3]. У свою чергу, з метою отримання реальних результатів оцінки рівня конкурентної переваги необхідно посилити ті складові СПП, які забезпечують можливість адекватного відображення актуальної ситуації. Якість, адекватність та оперативність вирішення цих проблем



залежить від рівня діючого менеджменту. Формування ефективного управління підприємством передбачає сукупність управлінських дій і впливів, яка забезпечує на всіх стадіях життєвого циклу розвиток СПП. Таким чином, стратегічний потенціал підприємства забезпечує йому стійкість у мінливому зовнішньому середовищі, та являє собою джерело формування конкурентної переваги і тому потребує постійного розвитку та вдосконалення.

На жаль, на підприємствах не існує єдиної інформаційної бази для аналізу їх потенціалу. У господарській практиці використовується безліч техніко-економічних показників. Однак при оцінці елементів, що утворюють СПП, багато з цих показників не є необхідними. Виникає завдання визначення якомога меншого набору фінансово-економічних показників, за допомогою яких буде отримана інформація про елементи СПП, що дозволяє проводити власно його оцінку й порівнювати з підприємствами-конкурентами.

*Стратегічний потенціал - це сукупність ресурсів і можливостей підприємства, необхідних для реалізації стратегії.* Йому притаманні такі відмінні риси:

1. *Стратегічний потенціал підприємства є абстрактною категорією.* Його границі не чіткі, фактори не зовсім визначені, вплив на поточні процеси опосередкований. Але, разом з тим, категорія потенціалу досить конкретна, оскільки практично кожне управлінське рішення може на нього або позитивно, або негативно вплинути, так само як і залежно від наявних можливостей можуть змінюватися управлінські рішення.

2. *Як елементи потенціалу варто розглядати такі види ресурсів, обсяги й структура яких може істотно змінюватися лише в результаті прийняття й реалізації відповідних стратегічних рішень.* До останнього відносяться рішення, які мають кардинальне значення для функціонування об'єкта, спричиняються довгострокові й безповоротні наслідки.

3. *Для обґрунтованої оцінки рівня стратегічного потенціалу необхідно ідентифікувати умови, в яких буде проходити діяльність підприємства.* При нормальних умовах ресурси, які забезпечують досягнення підприємством

конкурентних переваг (відпрацьована технологія, прогресивне устаткування, інтелектуальні ресурси), варто розглядати як складові потенціалу. Наприклад, якщо мова йде про роботу в умовах кризи платежів, то стратегічними будуть такі ресурси, як фінансові, можливість одержання бюджетних субсидій або інші ліквідні активи.

4. *Загальний рівень стратегічного потенціалу не визначається як арифметична сума його складових.* Важливо, щоб зміна всіх елементів потенціалу були узгоджені. Слабкість одного елементу поширюється на ціле, якщо цей елемент має ключове значення. Ефективна діяльність вимагає взаємного збалансованого рівня й темпів розвитку всіх складових стратегічного потенціалу, що дає можливість досягти додаткового синергічного ефекту.

5. *Стратегічний потенціал підприємства не є постійною величиною, як і інші елементи виробництва, він постійно змінюється під впливом динаміки якості й пропорцій ресурсів і впливом умов господарювання.* Однак у порівнянні з іншими характеристиками підприємства в нормальних умовах він слабо реагує на позитивний вплив. Однак руйнівний вплив може мати дуже швидкий негативний ефект.

6. *Найголовнішим фактором дестабілізації стратегічного потенціалу є зовнішнє середовище.* Саме тут постійно відбуваються явища, які істотно впливають на функціонування підприємства, а підприємство не в змозі уникнути цього впливу. Тому рівень потенціалу залежить не тільки від наявності стратегічних ресурсів, але й від можливості їх одержання.

5. *Максимальне зростання стратегічного потенціалу підприємства характеризується такими факторами, як наявність або доступ до необхідних ресурсів, ефективність системи управління (завдяки чому досягається максимально ефективне використання притягнутих ресурсів) і сприятливі умови зовнішнього середовища.*

8. *Величина стратегічного потенціалу визначається «слабкою ланкою», тобто найменш розвинутою його складовою, за принципом «ланцюг рветься там, де найслабша ланка».*

#### 5.4. Оцінка відповідності потенціалу підприємства стратегії, що реалізується

**Виробничий потенціал підприємства** являє собою систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства.

Оцінка виробничого потенціалу. Для визначення розміру виробничого потенціалу в різних концепціях використовують різні підходи.

Сформовано **три основних підходи** до визначення **виробничого потенціалу**: 1) ресурсний (або обліково-звітний), 2) структурний (функціональний); 3) цільовий (проблемно-орієнтований).

1. **Ресурсний підхід**, зорієнтований на визначення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, визначає його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

Оцінюючи виробничий потенціал, треба враховувати: матеріально-технічні ресурси з окремим дослідженням знарядь і засобів праці; трудові ресурси, енергетичні та інформаційні ресурси, фінансові (грошові) ресурси. Останні є найбільш взаємозамінними з усіма іншими. Ресурси мають *вартісну оцінку* та *цільову спрямованість* на створення доданої та споживчої вартості. Кожен з окремих видів ресурсів має свій внесок у формування кінцевих результатів, тому підхід «чим більше, тим краще» відносно всіх складових потенціалу одночасно, не є ефективним. Як наслідок, потрібно враховувати, вивчати та формувати структуру складових виробничого потенціалу з метою досягнення максимальних у поточних умовах результатів.

2. **Структурний підхід**, зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, визначає його величину, виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, заданих найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і окремих підсистем підприємства, що використовуються в галузі.

Аналіз та оцінка структурних характеристик виробничого потенціалу пов'язані з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують

одночасно, в сукупності та взаємодії. Це призводить до того, що важко встановити значення кожного типу ресурсів окремо для діяльності всього потенціалу. До структуроутворюючих елементів потенціалу можна віднести **технологію та організацію**.

Проблеми структурного характеру виробничого потенціалу полягають у тому, що відповідність одних елементів іншим стримує розвиток і вдосконалення потенціалу загалом. Так, застарілі верстати та обладнання українських підприємств заморожують відсталі технології, які є енерго-, матеріало- та трудомісткими, а це, в свою чергу, не дає змоги виготовляти конкурентоспроможну продукцію. Оптимізація структури потенціалу може здійснюватися з урахуванням різних рівнів деталізації підсистем та їхніх елементів, проте треба мати на увазі, що досягнута структура завжди є компромісом між ідеальним уявленням про потреби та можливості залучення ресурсів, формуванням різних ланок, де їх використовують тим або іншим чином. Зі структурним підходом пов'язана ще одна характеристика потенціалу — його потужність, що є кількісною оцінкою його виробничої можливості. **Потужність** має визначатись відносно окремих підсистем і потенціалу загалом, і вказує місце конкретного підрозділу, елемента в усьому потенціалі. А тому окремі автори структурний підхід до оцінки потенціалу називають **«функціональним потенціалом»**.

Створення ефективної структури виробничого потенціалу зумовлює економію всіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, енергії, фінансів, витрат живої та матеріалізованої праці), оскільки завдяки досягненню синергії між ними — елементами потенціалу — можна з меншою їх кількістю задовольнити більшу кількість потреб, виробивши більшу кількість продукції. Це можливо лише за умови підвищення якісного складу всього виробничого потенціалу та окремих його складових.

Виробничі потенціали зі структурної точки зору різняться розмірами та ступенем відособлення ресурсів, структурою ресурсів, що використовуються. Для визначення структурних характеристик потенціалу досліджують: 1) масштаб потенціалу та його просторове розміщення; 2) характер діяльності, яку здатен виконувати виробничий потенціал — об'єкт дослідження; 3) ступінь замкненості.

Структурні характеристики виробничого потенціалу дають змогу оцінити усталеність, динамічність і рухомість системи.

Цілісні характеристики виробничого потенціалу як системи визначають стратегію його поведінки та задають відповідні стратегії для кожного з його елементів. Потенціал може досягти цілей лише тоді, коли на досягнення певних цілей спрямований кожний із його елементів, оскільки виготовлення продукції певної кількості й рівня конкурентоспроможності потребує участі всіх підсистем та елементів виробничого потенціалу. Відсутність або невідповідність потрібного елемента означає зупинку виробничого процесу, а також додаткових витрат часу і коштів на його створення або заміну. Усе це доводить необхідність *цільового підходу* до визначення виробничого потенціалу.

**3. Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід**, спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей, визначає його величину як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, дещо ідеальному уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу для виготовлення конкурентоспроможної продукції, який знаходить відображення в нормативних «деревах цілей» («деревах проблем») з широким спектром локальних і системних оцінок окремих елементів та взаємозв'язків.

Рівень виробничого потенціалу визначається в процесі його використання й оцінюється з точки зору його результативності, тобто ступеня задоволення (порівняно з конкурентами) потреб клієнтів, які споживають вироблену продукцію (надані послуги).

Тому важливим етапом стратегічного аналізу є *цільові оцінки виробничого потенціалу підприємства*. У цьому разі йдеться про аналіз та оцінку рівня відповідності потенціалу підприємства тим цілям, які поставлені керівниками на перспективу. Така постановка проблеми докорінно відрізняється від поширеної оцінки нагромадження підприємством чи організацією ресурсів лише з кількісної точки зору. **Цільова оцінка потенціалу** — **якісна оцінка**, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів, створює умови для обґрунтованого підходу до планування процесу трансформації окремих його частин і потенціалу загалом на основі правильного розподілу дій та ресурсів по виконавцях і термінах

для якісного та своєчасного отримання необхідних параметрів і набуття навичок, а отже, забезпечує досягнення поставлених цілей.

**Виробничий потенціал** — це система взаємопов'язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які складають, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства.

Важливе значення має не лише обсяг цих складових, а й те, як використовуються окремі елементи потенціалу. Це, в свою чергу залежить від рівня взаємодії, співвідношення частин виробничого потенціалу, а також прийнятих стратегій розвитку як *окремих складових*, що знаходять вираження в ресурсних, функціональних і продуктових стратегіях, так і підприємства загалом. Результати цільового аналізу всього потенціалу, а також окремих його елементів є основою для: 1) вибору стратегій та визначення термінів їхнього виконання; визначення напрямків та швидкості нагромадження, зміни структури потенціалу та окремих складових; 2) формування конкурентоспроможності підприємства; прийняття рішень щодо організаційної реструктуризації й розвитку.

**Виробничий потенціал**, як і виробнича потужність (тільки більш системно), являє собою кількісну оцінку його здатності до випуску продукції певного обсягу, структури, якості, та, висловлюючись більш загально, одержувати необхідні результати.

У ринковій економіці можливості виготовляти продукцію, яка має збут, — одна з головних характеристик процвітаючих підприємств. Однак попит змінюється і виникає потреба поновлювати асортимент продукції, а отже, більшою чи меншою мірою — *потенціал*. Кожне підприємство зацікавлене з мінімальними витратами своєчасно реагувати на зміни потреб споживачів. Тому на першому етапі цільовий аналіз виробничого потенціалу здійснюється відносно змін, які необхідно внести у виробничий потенціал для виготовлення певних видів продукції.

**Аналіз виробничого потенціалу** можна виконувати за допомогою такої форми (табл.5.5).

**ЕКСПЕРТНІ ОЦІНКИ ОКРЕМИХ СКЛАДОВИХ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ВІДПОВІДНО ДО ОБРАНИХ ПРОДУКТОВИХ СТРАТЕГІЙ**

Окремі складові потенціалу	Експертні оцінки окремих складових **												
	Кадри		Сировина та матеріали			Обладнання			Інформація			Фінанси	Сумарна оцінка
	Б.1		Б.2			Б.3			Б.4			Б.5	Б
Продуктові стратегії *	Управління	Виробництво	Матеріал 1	Матеріал 2	Матеріал n	Група 1	Група 2	Група m	Методики	Розробки	Досвід виробництва		
Продукт 1													
Продукт 2													
Продукт n													

\* Для кожного продукту розробляються окремі стратегії:

- введення нового продукту, - розширення випуску вже освоєного продукту (якими темпами),
- стабілізація випуску, - зняття з виробництва (якими темпами).

\*\* Експертні оцінки складаються за такою шкалою:

- 5 — повна відповідність;
- 4 — відповідність в основному;
- 3 — відповідність у великій кількості елементів;
- 2 — незначна відповідність;
- 1 — відповідність у другорядних елементах;
- 0 — невідповідність.

**АНАЛІЗ  
ВІДПОВІДНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (ВПП)  
НОВИМ ВИМОГАМ (СТРАТЕГІЯМ)**

Рівень відповідності	Загальне визначення рівня відповідності	Інтервал значення рівня відповідності
Відсутній	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявна, не більша від загальної професійної орієнтації в галузі, куди спрямована майбутня діяльність підприємства;</li> <li>- перед визначенням будь-яких конкретних цілей необхідні попередні заходи з формування відповідної компоненти виробничого потенціалу підприємства</li> </ul>	0...0.2
Низький	<ul style="list-style-type: none"> <li>- у разі початку робіт з цього рівня необхідно посилити відповідність ВПП залученням зовнішніх джерел;</li> <li>- наявний потенціал можна використовувати лише для співвиконання робіт під керівництвом (або за надання певної матеріальної або інформаційної допомоги) партнера</li> </ul>	0.2 ... 0.4
Середній	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень відповідності ВПП дає змогу починати роботи з освоєння обраного напрямку діяльності;</li> <li>- для забезпечення відповідного саморозвитку ВПП у процесі виконання робіт треба поновити окремі складові ВПП з допомогою партнера (партнерів)</li> </ul>	0.4 ... 0.7
Високий	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ВПП відповідає умовам самостійного розв'язання основних проблем, пов'язаних з переходом у новий напрямок діяльності;</li> <li>- може забезпечити потрібний саморозвиток і посилення відповідності потенціалу цілям, що планується досягти в процесі виконання робіт</li> </ul>	0.7 ...0.9
Повна відповідність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідний елемент ВПП достатній для успішного досягнення визначених цілей у необхідні терміни</li> </ul>	0.9... 1.0
<b>Загальна цільова оцінка виробничого потенціалу</b>		

Одержані оцінки дають змогу визначити рівень відповідності виробничого потенціалу підприємства обраним стратегіям по окремих складових. Враховуючи значущість цих складових для виробничого потенціалу, що визначається експертами у



відповідних коефіцієнтах, можна розрахувати загальну цільову оцінку виробничого потенціалу.

### ***ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:***

1. Розкрийте сутність SNW-аналізу внутрішнього середовища підприємства.
2. Які характеристики та відносини поєднує у собі потенціал підприємства?
3. Надайте критичний аналіз поняття «потенціал» та його складових, які представлені в економічній літературі, і наведіть власне визначення.
4. Які змістовні ознаки характерні для потенціалу підприємства?
5. На яких принципах має будуватися потенціал підприємства?
6. Охарактеризуйте сутність та основні риси стратегічного потенціалу підприємства, які покладені в основу його відмінності від інших видів потенціалу.
7. Охарактеризуйте основні підходи до визначення виробничого потенціалу підприємства.
8. Який підхід до визначення виробничого потенціалу підприємства є найбільш повним? Обґрунтуйте відповідь.
9. В чому полягає відмінність виробничого потенціалу від виробничої потужності підприємства?
10. Яким чином на практиці можна провести аналіз відповідності виробничого потенціалу підприємства новим вимогам (стратегіям)?

### ***Тема 10. МАТРИЧНІ МЕТОДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА***

## 10.1. Матриця основних підходів до формулювання стратегій

Формулювання стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів системи стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та «стратегічного набору». Враховуючи, що *стратегія* — це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що *формулювання стратегій* є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління.

Залежно від ступеня усвідомленості цілей, задач і необхідних результатів діяльності підприємства, а також знань щодо специфіки функціонування об'єкта управління можна виокремити кілька способів (методів) встановлення стратегій (рис. 10.1).

вісь А - А характеризує відповіді на запитання «Що треба було б зробити?»;  
вісь Б - Б — «Як саме треба було діяти?»;

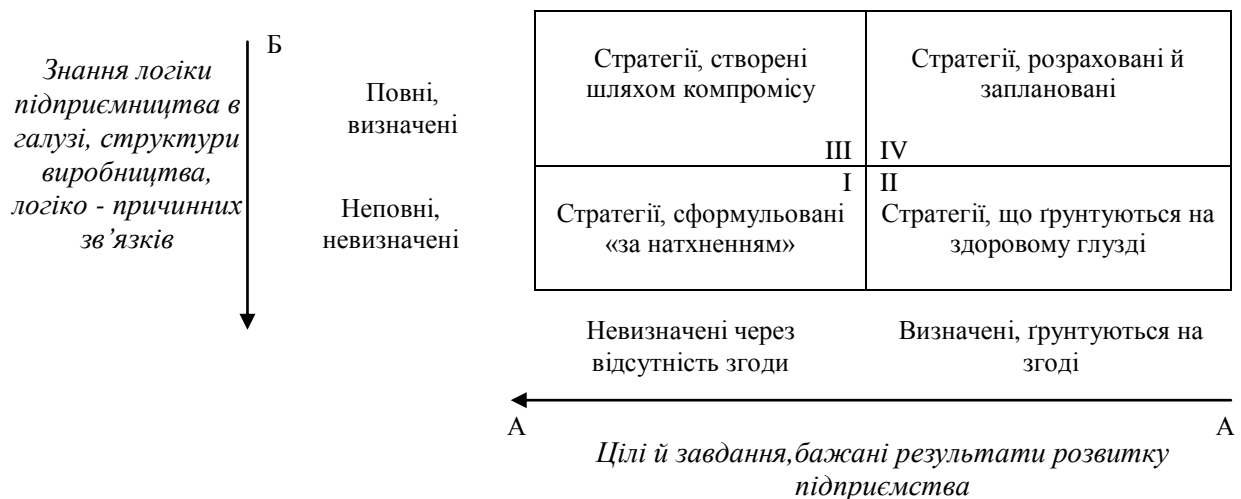


Рис. 10.1. Матриця основних методів встановлення стратегій (Синк С. Управление производительностью. — М.: Прогресс, 1989.)

Кожен із зазначених підходів має особливості:

**I ситуація:** наперед невідомо, що і як треба зробити. Цілі та задачі розвитку, а також знання логіки розвитку підприємства в галузі невизначені, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін. За таких умов суттєву роль відіграють досвід і знання керівників. Використовуються стратегії, що формуються "за натхненням".

**II ситуація:** відомо, що робити (визначені цілі та задачі), але невідомо як (відсутні знання логіки підприємництва в галузі, СБО та СЗГ фірми, логіко-причинних зв'язків). Тут застосовується метод «проб і помилок, експерименту», який потребує участі висококваліфікованих експертів. Доцільні стратегії, що базуються на здоровому глузді.

**III ситуація:** в оцінці ситуації, визначенні цілей та напрямків (задач) розвитку немає спільної згоди, але в наявності — володіння науково-методичним та прикладним інструментарієм досягнення цілей. Основну увагу треба приділяти досягненню згоди, тобто використовувати потрібно стратегії компромісу.

**IV ситуація:** для оцінки ситуації, визначення цілей і способів їхнього досягнення, застосовується весь інструментарій ПЕОМ, системного аналізу, планування, підтримки, контролю тощо. Передбачається залучення спеціалістів різного фаху, відпрацювання конкретних процедур і взаємовідносин. Стратегії розраховані та сплановані.

Кожен з цих підходів застосовується залежно від ситуації та рівня підготовленості керівників підприємства до стратегічної діяльності, а сприяє формуванню більш чи менш обґрунтованої стратегії.

На можливості використання різних **підходів щодо розробки стратегій** наголошував Г. Мінцберг [13]. Він описує **три основних моделі:**

*«планову»* — стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;

*«підприємницьку»* — використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується потім у планах, проектах і програмах;

*«навчання на досвіді»* — використовується в умовах нестабільного середовища; головне тут — урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених

стратегій, при чому процес розробки та коригування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль відіграє керівник - підприємець.

Зазначені моделі акцентують увагу на підприємницькому підході до процесу планування, що відрізняє процес розробки цілей в умовах довгострокового планування (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного (із застосуванням широкого спектра формальних і неформальних методів).

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру; тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства.

*Визначення стратегій* — це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування підприємства. Стратегія — це планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх підприємства.

## **10. 2. Матричні методи вибору стратегій підприємств та їх СБО (СЗГ)**

### ***Вибір стратегії підприємства з урахуванням динаміки середовища господарювання. SWOT - аналіз***

SWOT-матриця — це своєрідна форма аналізу: вона не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT- аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до середовища, чи формування впливу на нього . SWOT- аналіз витримав перевірку часом, і досі доводячи свою необхідність як важливий елемент *раціоналістичного підходу* для розробки та реалізації стратегії.

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля. Відповідно до сутності кожного поля запропоновані різні види стратегій (рис. 10.2).

*поле СМ*— потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення, цьому полю слід приділити найбільшу, щоб максимально використовувати сильні сторони організації і можливості, що з'явилися в зовнішньому середовищі при розробці стратегії;

*поле СЗ* — передбачені стратегії використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення або усунення загрози;

### ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

<b>ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ</b>		Можливості (шанси) 1. 2.....	Загрози 1. 2.....
	Сильні сторони 1. 2.	<i>Поле СМ</i> Стратегії підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення	<i>Поле СЗ</i> Стратегії використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз
	Слабкі сторони 1. 2.	<i>Поле СлМ</i> Стратегії подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище	<i>Поле СлЗ</i> Стратегії як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства

Рис. 10.2. Стратегічні напрями полів матриці SWOT-аналізу

*поле СлМ*— розробка стратегій подолання "слабких місць" підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

*поле СлЗ* — іноді називають «кризовим полем», тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій захисного характеру: стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

Слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність. Наприклад, невикористана організацією можливість може стати

загрозою, якщо нею скористається конкурент, а вчасно відвернена загроза може стати для організації додатковою можливістю, якщо конкуренти не змогли усунути цю загрозу.

### ***Вибір стратегій за матрицею БКГ***

Згідно з матрицею Бостонської консультативної групи, виділяють чотири основні види стратегій (табл. 10.1.): стратегія розвитку (інтенсифікація зусиль); стратегія "збору урожаю"; стратегія підтримання конкурентних переваг; • стратегія елімінації.

**Стратегія розвитку (інтенсифікація зусиль (Build))** - полягає у виділенні фінансових коштів для певного СГП підприємства для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення його ринкової частки. Використовується для перспективних "знаків питання" та "собак".

**Стратегія підтримання конкурентних переваг (Hold)** - полягає у відстоюванні СГП своїх позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки. Передбачає вкладення певних коштів, але менших, ніж у попередній стратегії. Використовується для "зірок" та "дійних корів".

**Стратегія "збору урожаю" (Harvest)** — передбачає зменшення маркетингових зусиль стосовно слабких стратегічних господарських підрозділів підприємства які втрачають свої ринкові позиції і не мають можливості їх поповнити, але ще можуть приносити певні прибутки протягом деякого часу.

Використовується для:

- ◆ слабких "дійних корів", які втрачають ринкову частку і потребують надто великих капіталовкладень для її відстоювання,
- ◆ "знаків питання", які не можуть перейти в "зірку",
- ◆ "собак", які ще приносять деякий прибуток, але не є перспективними.

**Стратегія елімінації (Divest)** — полягає у виключенні СБО (СГП) зі складу портфеля бізнесу фірми. Застосовується для тих СГП, які втратили свої ринкові позиції і потрапили (або мають перспективу потрапити) в зону збитків.

Використовується для неперспективних "собак" та "знаків питання".

Стратегічні бізнес одиниці (стратегічні господарські підрозділи) підприємства у своєму розвитку проходять певні *стадії життєвого циклу* і змінюють поступово своє положення в матриці БКГ:

"знак питання" перетворюється в "зірку" (у разі надбання певних конкурентних переваг);

"зірка" перетворюється поступово в "дійну корову" (у разі зменшення її ринку збуту);

"дійна корова" перетворюється в "собаку" (у разі втрати конкурентних переваг).

Таблиця 10.1

Стратегії згідно з матрицею Бостонської консультативної групи

Стратегія	Об'єм необхідних інвестицій	Сутність	Застосовується для:
Стратегія розвитку (BUILD)	Найбільший	Підвищення ринкової частки стратегічного господарського підрозділу (СГП) або СБО	1. Перспективних "знаків питання" 2. Перспективних "собак"
Підтримання конкурентних переваг (HOLD)	Великий	Вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки стратегічного господарського підрозділу	1. "Зірок" 2. Сильніших "дійних корів"
Збір урожаю (HARVEST)	Незначний	Зменшення маркетингових зусиль	1. Слабких "дійних корів" 2. Неперспективних "знаків питання" 3. Слабких "Собак"
Елімінація (DIVEST)	Нульовий	Виключення СБО (СГП) зі складу портфеля бізнесу фірми	1. Неперспективних "знаків питання" 2. Неперспективних "Собак"

Ось чому стратегічне положення СБО (СГП) підприємства необхідно розглядати в динаміці.

Якщо прогнозний розвиток СГП неприйнятний для підприємства або не приносить очікуваних результатів, то потрібно змінювати його стратегію згідно з рекомендаціями матриці Бостонської консультативної групи.

Характеристики стратегічного положення СБО і їх можливих *стратегічних альтернатив* наведені у табл. 10.2.

**Значення і переваги матриці Бостонської консультативної групи:**

- матриця дає змогу порівняти конкурентні позиції СБО (СГП) у складі портфеля бізнесу підприємства;

- вона дає змогу раціонально розподіляти ті фінансові ресурси, які має підприємство (первинне призначення цієї матриці полягало у визначенні потреб і напрямів фінансування диверсифікованих підприємств);
- матриця дає можливість визначення стратегій подальшого розвитку СГП підприємства;
- їй властива певна простота використання: визначення ринкової частки і темпів росту ринку не потребують надто великих зусиль.

Таблиця 10.2

Стратегічне положення і стратегічні альтернативи СБО (СГП) фірми  
відповідно до матриці Бостонської консультативної групи

Темпи росту ринку збуту	Відносна ринкова частка	
	Низька	Висока
Високі	<p>"ЗНАКИ ПИТАННЯ"</p> <p>Перспективний ринок збуту Невеликі прибутки Незначна ринкова частка</p> <p><b>Стратегічні альтернативи:</b> Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль Стратегія "збору урожаю" Стратегія елімінації</p>	<p>"ЗІРКИ"</p> <p>Ринкові лідери Перспективний ринок збуту Приносять прибутки Потребують значних інвестицій</p> <p><b>Стратегічні альтернативи:</b> Підтримання досягнутих позицій (конкурентних переваг)</p>
Низькі	<p>"СОБАКИ"</p> <p>Неперспективний ринок збуту Низькі прибутки. Слабкі ринкові позиції</p> <p><b>Стратегічні альтернативи:</b> Елімінація Стратегія розвитку</p>	<p>"ДІЙНІ КОРОВИ"</p> <p>Високі прибутки Невеликі потреби в інвестуванні. Ринок збуту зменшується</p> <p><b>Стратегічні альтернативи:</b> Підтримання конкурентних переваг Стратегія "збору урожаю"</p>

**Недоліки матриці Бостонської консультативної групи:**

- 1) матриця враховує лише два фактори — ринкову частку і темп росту ринку, інші важливі фактори, які можуть впливати на стратегічний стан і розвиток підприємства (якість товарів, витрати на маркетинг, інтенсивність інвестицій тощо), залишаються поза увагою;
- 2) матриця пропонує кілька стратегічних альтернатив щодо кожної своєї частини, і неправильний вибір стратегії може призвести до негативних наслідків.



Розглянемо негативні наслідки, які можуть виникнути в результаті подвійності стратегій, стосовно стратегічних зон господарювання підприємства:

◆ *щодо "дійних корів"*: незначне вкладання коштів у їх розвиток (стратегія "збору урожаю") може призвести до погіршення їхніх ринкових позицій; надто велике їх фінансування (стратегія розвитку) може спричинити відволікання інвестицій від швидкозростаючого бізнесу ("зірок" або "знаків питання");

◆ *стосовно "зірок"*: надто велика увага до них може призвести до того, що підприємство приділятиме незначну увагу іншим перспективним видам діяльності, що спричинить їх занепад;

◆ *щодо "знаків питання"*: підприємство може здійснювати стратегію їх розвитку, а ринок може непередбачене зменшитися, внаслідок чого будуть марно втрачені і кошти, і час;

◆ *стосовно "собак"*: застосовуючи стратегію їх розвитку, можна поліпшити їхні ринкові позиції, але можна і марно витратити зусилля.

### ***Вибір стратегій за матрицями "Конкурентоспроможність фірми - Привабливість галузі (ринку)"***

Розглянемо матриці, які досліджують позицію фірми (її СБО) за показниками конкурентоспроможності відповідно до ступеня привабливості галузі (ринку або бізнесу).

◆ **модель She11/DPM** «Привабливість ринку (галузі) - Конкурентоспроможність компанії» (див. Рис.10.3.);

◆ **модель GE/ McKinsey**: "Довгострокова привабливість в галузі - Позиція в конкуренції" (див. Рис.10.4.). Далі будемо розуміти, за домовленістю, що аналітичні позиції (*галузь, ринок або бізнес*) вказані за масштабністю, як частка попереднього. Тобто *бізнес* - це частка *ринку* відповідного товару (ів), а *ринок* - це частка відповідної *галузі*.

Як бачимо, за формою побудови і за сутністю це є ідентичні матриці. Різницю можливо відзначити тільки за трактуванням назв відповідних елементів матриць (їх налічує аж дев'ять), та за формулюванням і ступенем деталізації стратегій.

У моделей GE/McKinsey і Shell / DPM розмірність матриці 3x3 (розмірність матриці BCO - 2x2) дозволяє не тільки більш детально класифікувати порівнювані види бізнесу, але й розглядати більш широкі можливості стратегічного вибору. Враховуючи близькість цих двох видів матриць, вважаємо за доцільне розглянути далі вибір стратегій на прикладі матриці моделі GE/McKinsey.

У матриці GE/McKinsey виділяються три зони стратегічних позицій (Рис. 10.3): зона стратегій росту або зона стратегій переможців (ділянки 1,2,3); зона стратегій збору урожаю або зона тих, хто програли (ділянки 7,8,9); зона стратегій вибіркового розвитку або створювачі прибутку, або середні позиції бізнесу (це середні ділянки 4,5,6).

Привлекательность рынка	Высокая	6. Сомнительный бизнес	3. "Победитель" (2)	1. "Победитель" (1)
	Средняя	8. "Побежденный" (1)	5. Средний бизнес	2. "Победитель" (3)
	Низкая	9. "Побежденный" (3)	7. "Побежденный" (2)	4. Генератор прибыли
		Низкая	Средняя	Высокая
		Конкурентоспособность СБО (предприятия)		

1,2,3	Зона зростання
4,5,6	Зона вибіркового розвитку
7,8,9	Зона збору врожаю

Рис. 10.3. Виділення стратегічних зон у матриці GE/McKinsey

Характеристика стратегічних зон надана в табл. 12.3.

Таблиця 10.3

### Види стратегій за матрицею GE/McKinsey

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СГП		
	Висока	Середня	Низька

<b>Висока</b>	<b>Стратегія захисту позицій:</b> Концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг; Великі інвестиції; Розширення виробництва	<b>Стратегія розвитку:</b> Посилення слабких позицій; Пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції; Визначення конкурентних переваг	<b>Стратегія вибіркового розвитку:</b> Спеціалізація на обмежених перевагах; Пошук засобів подолання слабких позицій; Елімінація
<b>Середня</b>	<b>Стратегія розвитку:</b> Інвестування найприбутковіших сегментів; Підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	<b>Стратегія вибіркового розвитку:</b> Пошук шляхів отримання конкурентних переваг; Інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	<b>Стратегія збору урожаю:</b> Пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику; Зменшення інвестування
<b>Низька</b>	<b>Стратегія вибіркового розвитку:</b> Захист ринкової частки; Концентрація на привабливих сегментах; Короткострокові перспективи	<b>Стратегія збору урожаю:</b> Короткострокові перспективи; Мінімальні вкладання	<b>Стратегія елімінації:</b> Припинення інвестування; Виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків

По діагоналі матриці (ділянки 4-6 на рис. 10.3.) розташовані види бізнесу, що вважаються проблемними, оскільки вони мають однакові шанси і зростати, і скорочуватися за певних умов.

Для цієї стратегічної зони рекомендується **стратегія вибіркового розвитку**, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих СГП до першої зони - зони росту.

#### **Недоліки матриці Мак Кінсі:**

- визначення факторів конкурентоспроможності СБО і привабливості ринку потребує збору й аналізу великої кількості показників;
- побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості і рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка СБО з позицій різних спеціалістів (вплив суб'єктивного фактора);
- іноді важко визначити стратегію для тих СБО, які перебувають в середині матриці.

#### ***Обґрунтування вибору стратегій за допомогою моделі ADL-LC***

Модель *ADL-LC* (*ADL* — аббревіатура назви відомої консалтингової фірми *Arthur D. Little*, а *LC* — скорочення від *Life Cycle* — життєвий цикл), чи матриця *ADL*, — це

багатофакторна модель для стратегічного аналізу диверсифікованих компаній, а також інструмент стратегічного керування, що обґрунтовує прийняття рішень по стратегіях окремих бізнесів організацій.

У певному значенні модель *ADL-LC* розвиває концептуальний підхід, що вже представлений моделлю *GE/Mckimey* і моделлю *BCG*.

Відповідно до даного підходу всі бізнеси організації позиці-онуються на сітці тієї чи іншої двомірної матриці. При цьому координати позиції кожного бізнесу задаються конкретними значеннями інтегральних оціночних показників, шкали вимірів яких представлені на осях матриці.

Побудовані в такий спосіб позиції бізнесів дають менеджерам організації необхідну інформацію:

- про загальний бізнес-простір, що складається з усіх бізнесів організації, і їх взаємне розташування;
- про можливі приватні стратегічні рішення по кожному бізнесі, виходячи з його конкретної позиції;
- про інформацію для прийняття загальних стратегічних рішень, тобто по кооперативній стратегії в цілому.

Конкретні моделі, що відносяться до відзначеного концептуального підходу, в основному розрізняються за 3 ключовими характеристиками:

- 1) *оціночні показники по осях матриці*, що так чи інакше визначають істотні характеристики кожного конкретного бізнесу;
- 2) *зміст і форма самих матриць*, що характеризують рівень глибини і деталізації позиціювання;
- 3) *набори типових стратегічних рішень*, що відповідають різним позиціям бізнесу на сітці матриці, а також різним маршрутам можливого руху бізнесу по різних позиціях у просторі кожної матриці.

Модель *ADL-LC* не виходить за рамки зазначеного підходу, і її головний розвиваючий внесок і відповідні відмінності від інших подібних моделей стосуються саме 3 зазначених характеристик. Матриця моделі представлена на рис. 10.4.

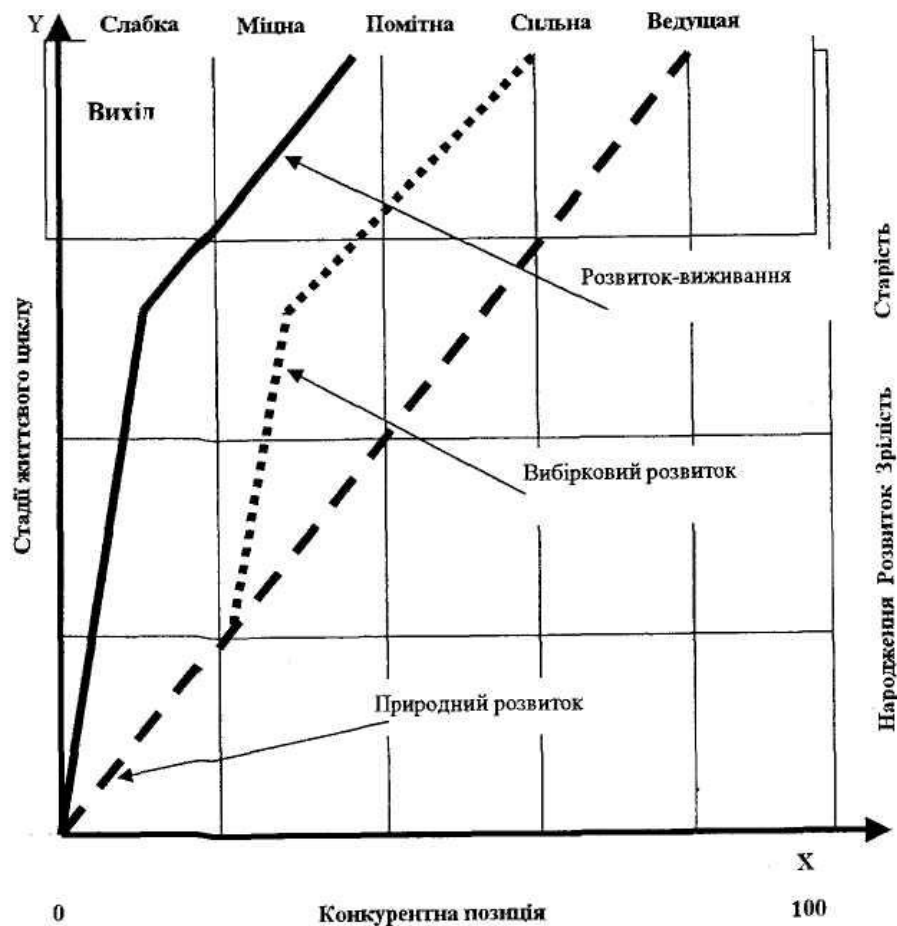


Рис. 10. 4. Матриця моделі ADL-LC

Основні моменти концептуальної і методичної специфіки моделі *ADL-LC* зводяться до наступного.

*Особливості моделі за характеристикою 1.* У матриці *ADL* по горизонталі (вісь *X*) задається інтегральна багатофакторна оцінка так званої конкурентної позиції, а по вертикалі (вісь *Y*) — інтегральна оцінка життєвого циклу.

У методичному плані одержання конкретних значень показника "конкурентна позиція" дуже схоже на обчислення показника "конкурентний статус" за моделлю *GE/McKinsey*. У розрахунку використовується до 10 перемінних. Для одержання інтегральної оцінки застосовують процедуру пофакторного зважування і різні експертні оцінки.

Деякі відносно значимі відмінності від матриці *McKinsey* полягають у виборі конкретних параметрів і їхньої загальної сукупності. Методики розрахунку показників в обох моделях практично збігаються, але наявні деякі істотні

відмінності по конкретних параметрах і варіантах їхніх можливих наборів. Головна відмінність моделі *ADL-LC* від інших подібних моделей полягає у використанні концепції життєвого циклу.

Характерна риса моделі *ADL-LC* — це чітке виділення (по осі *Y*) наступних 4 стадій життєвого циклу ринку чи галузі: Народження, Розвиток, Зрілість і Старіння. Відповідно до концепції життєвого циклу, що розділяють і розвивають розроблювачі моделі *ADL-LC*, дай а галузь бізнесу чи конкретний ринок відповідного продукту в кожен конкретний період часу знаходяться в одній із зазначених 4 стадій свого розвитку. І тому кожен відповідний конкретний бізнес будь-якої компанії в цей же період часу може знаходитися тільки в одній із зазначених стадій життєвого циклу.

Отже, при аналізі і прийнятті стратегічних рішень по кожному конкретному бізнесі необхідно враховувати всі значимі особливості відповідної стадії життєвого циклу.

*Особливості моделі за характеристикою 2.* Матриця моделі *ADL-LC* — це матриця розмірності 5x4, у якій всі окремі бізнеси компанії розташовані в одній з 20 кліток відповідно до п'яти значень конкурентної позиції і чотирьох стадій життєвого циклу. Рис. 3.6 наочно демонструє, що специфіка матриці *ADL* у першу чергу полягає в розподілі стадій життєвого циклу, а також у розмірах матриці.

*Особливості стадій життєвого циклу за моделлю ADL-LC* полягають у наступному.

*Народження:*

- зміни в технології;
- фрагментарність пропозицій на швидкокомінливому ринку й енергійний пошук споживачів;
- швидкий ріст продажів, але практично без прибутку, тому що все поглинають інвестиції;
- потік готівки (*Cash Flow*) негативний, тому що він поглинається на розвиток ринку.

*Розвиток (ріст):*

- швидкий ріст продажів;
- з'являється і швидко росте прибуток, але потік готівки ще може

залишатися негативним.

*Зрілість:*

- обсяг продажів стає максимальним;
- прибуток теж досягає максимального рівня; потік готівки стає

позитивним і поступово наростає.

*Старіння:*

- обсяг продажів падає;
- прибуток знижується; потік готівки знижується, але повільніше, ніж

прибуток.

*Особливості конкурентних позицій бізнесу за моделлю ADL-LC полягають у наступному. Слабка:*

- у бізнесу є ряд критично слабких сторін;
- у даній позиції бізнес самостійно вижити не може.

*Міцна:*

- бізнес дає прибуток;
- бізнес спеціалізується у своїй ніші ринку і має достатню міцність;
- у бізнесу самостійні мінімальні можливості виходу з даної позиції.

*Помітна:*

- у бізнесу є помітні особливості і переваги;
- дуже міцні позиції у своїх спеціалізованих нішах;
- у бізнесу є значний потенціал для поліпшення конкурентної позиції.

*Сильна:*

- для бізнесу характерні сильні конкурентні переваги;
- можлива самостійна бізнес-стратегія без обліку поведінки головних

конкурентів;

- позиція бізнесу сильна, але не абсолютна.

*Ведуча:*

- дану позицію на ринку може займати тільки один бізнес;
- він установлює на ринку свій стандарт і контролює інші бізнеси;
- конкурентна перевага практично абсолютна;
- бізнес-стратегія цілком самостійна.

*Особливості моделі за характеристикою 3.* Кожна клітка матриці *ADL* характеризує бізнес з різних сторін, але при цьому 4 аспекти є ведучими:

1) кожен бізнес має свою конкретну позицію в загальному бізнес-просторі компанії в координатах моделі *ADL-LC*;

2) для кожної клітки характерний свій ступінь прибутковості і свій потік готівки;

3) кожній клітці властивий свій набір типових стратегічних рішень як мінімум з 3 питань: зміна частки ринку, одержання інвестицій, зміна стратегічної позиції;

4) для кожної клітки характерні свої можливі стратегічні маршрути по лінії *Природного розвитку* і лінії *Виборчого розвитку*, а також свій набір так званих "*типових стратегічних уточнень*". Для всіх осередків матриці, що перетинає та чи інша лінія розвитку (як це показано на рис. 3.6) можливий вибір як мінімум з 2 альтернатив майбутнього стратегічного маршруту.

Так, для бізнесу, що потрапив у клітку *Міцна — Розвиток*, можливий стратегічний вибір між лініями *Природний розвиток* і *Виборчий розвиток*.

Перелік типових стратегічних уточнень представлений у табл. 10.4.

З урахуванням усіх представлених методичних положень основні моменти стратегічного аналізу і розробки стратегій за допомогою моделі *ADL-LC* зводяться до наступного:

1. Відповідно до зазначених оціночних показників осей матриці *ADL* проводиться цільовий аналіз кожного конкретного бізнесу організації, за результатами якого всі бізнеси заносяться в конкретні клітки і точки матриці.

2. За СБО, що потрапили у визначені клітки матриці, по-перше, з 2-3-х можливих варіантів робиться вибір одного конкретного стратегічного маршруту; по-друге, у рамках даного маршруту вибирається можлива типова стратегія; по-



третє, типова стратегія конкретизується вибіркою з набору типових стратегічних уточнень (ТСУ).

Таблиця 10.4

Типові стратегічні уточнення (ТСУ) за моделлю ADL-LC

№п/п	Найменування уточнення
1	Пряма інтеграція
2	Зворотна інтеграція
3	Входження в ринок
4	Первинний розвиток ринку
5	Збільшення виробничих потужностей
6	Раціоналізація дистриб'юторської системи
7	Розвиток виробництва за рубежем
8	Розвиток бізнесу за рубежем
9	Експорт традиційного продукту
10	Ліцензування за рубежем
11	Обережні дії
12	Нові продукти/традиційні ринки
13	Нові продукти/нові ринки
14	Системне підвищення ефективності
15	Дії при націоналізації ринку
16	Повна раціоналізація бізнесу
17	Поліпшення асортименту продукту
18	Удосконалювання продукту
19	Традиційні продукти/ нові ринки
20	Традиційні продукти/традиційні ринки
21	Перехід на ефективну технологію
22	Традиційне зниження вартості
23	Забезпечення виживання
24	Відмовлення від бізнесу

По бізнесах, що потрапили в усі інші клітки, проводиться аналогічна аналітична процедура, але тільки в усіченому вигляді, тобто в умовах фактично визначеного маршруту відразу вибирається типова стратегія і відповідні ТСУ.

3. За допомогою спеціальних процедур і аналітичних інструментів виробляється стратегічне балансування усього бізнес-портфеля організації. Досягнення збалансованості бізнес-портфеля за моделлю *ADL-LC* здійснюється за наступними критеріями:

- на задану стратегічну перспективу робиться балансування розвитку бізнесів з урахуванням стадій життєвого циклу відповідних ринків;

- бізнес-портфель балансується (а по можливості й оптимізується) за розміром сумарного потоку готівки;
- проводиться балансування за показником *RON A* (*RONA*— аббревіатура *Return On Net Assets*, що дослівно означає "повернення на чисті активи"), тобто за показником середньозваженої норми прибутку на чисті активи;
- бізнес-портфель балансується по всіх інших критеріях.

Моделі *ADL-LC*, незважаючи на її явні і великі достоїнства, властиві і свої слабкі сторони. Наприклад, необхідно відзначити наступні істотні обмеження.

1. Звичайно, безперечним досягненням моделі *ADL-LC* є включення в систему обґрунтувань стратегічних рішень (тобто в систему стратегічного керування) інтегральних оцінок конкретних стадій життєвого циклу різних ринків і відповідних бізнесів компанії. Але в цьому досягненні криється і серйозне обмеження: доцільність практичного застосування моделі, а також якість і точність її результатів істотно залежать від правильності визначення як уже пройденого, так і майбутнього відрізка шляху реальної траєкторії життєвого циклу кожного конкретного ринку.

А вирішити це завдання в умовах сучасного турбулентного розвитку практично будь-якого ринку дуже навіть непросто.

2. У моделі *ADL-LC* не розглядаються стратегії, що пропонують істотну зміну життєвого циклу і передбачають відповідні дії, спрямовані на такі зміни. Тому некритичне чи зайве механічне застосування моделі може перешкодити організації розробити стратегії, що враховують можливість зміни відповідних циклів.

3. Модель *ADL-LC* дуже багатоваріантна, але при цьому стратегічний вибір майже завжди жорстко детермінований, а модель досить алгоритмічна і схематична. Отже, негнучке, і/чи не-творче її застосування може привести до помилкових стратегічних рішень.

На закінчення по даній главі слід зазначити наступне: починати роботу за кожною з трьох представлених моделей, а також з будь-якою іншою подібною моделлю необхідно з суворим *обліком правила відповідності*. Іншими словами, глибокому і неформальному аналізу повинне бути піддане ключове питання: чи відповідає дана конкретна бізнес-ситуація істотним передумовам й іншим значимим

особливостям даної конкретної моделі?

Проведений аналіз як практичної, так і теоретичної роботи з представленими типовими моделями стратегічного менеджменту стосовно до сучасних умов приводить до наступних висновків.

1. Застосовувати подібні моделі можна і потрібно, але тільки за умови їхньої глибокої адаптації до української специфіки.

2. Гарний стратегічний результат, як правило, можна одержати тільки у випадку адекватної унікальної адаптації тієї чи іншої типової моделі до даної конкретної ситуації, тобто конкретна бізнес-ситуація практично завжди вимагає саме унікальної модифікації конкретної моделі.

3. Позитивний ефект від типових моделей можна досягти в результаті досить довгої, напруженої і творчої роботи команди висококваліфікованих професіоналів, у яку обов'язково повинні входити як серйозні фахівці зі стратегічного керування, так і дійсні знавці саме даного конкретного бізнесу. Коли такої команди нема, то навіть при дуже великому бажанні від використання типових моделей варто відмовитися; а відповідні проблеми спробувати вирішити іншими більш простими інструментами.

4. Правильне практичне застосування будь-якої типової моделі — це не тільки дуже складна справа, але майже завжди досить дороге задоволення.

### **10.3 Процедура оцінки обраної стратегії**

Оцінка обраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу вірності і достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. **Процедура оцінки** обраної стратегії в кінцевому результаті полягає в отриманні відповіді на єдине питання: чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. Одержана відповідь і є основним критерієм **оцінки** обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться з наступних *трьох напрямів*:

Відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення. Перевіряється те, наскільки стратегія ув'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, якою мірою

враховані фактори динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо.

Відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям фірми. У даному випадку оцінюється те, наскільки обрана стратегія ув'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо.

Прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться також по трьох напрямках:

- ◆ чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії;
- ◆ до яких негативних наслідків для фірми може призвести провал стратегії;
- ◆ чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

### ***ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:***

1. Охарактеризуйте побудову матриці основних підходів до формулювання стратегій.
2. Охарактеризуйте методіку SWOT-аналізу середовища підприємства
3. Розкрийте алгоритм побудови SWOT-матриці.
4. Охарактеризуйте будову матриці БКГ в цілому та кожного її квадранту.
5. Як використовувати матрицю БКГ для формулювання стратегій СБО?
6. Охарактеризуйте будову матриці Мак-Кінзію
7. Розкрийте алгоритм побудови матриці Мак-Кінзі.
8. Охарактеризуйте значення та будову матриці АДЛ.
9. Визначте місце матриці АДЛ в портфельному аналізі.

## **Тема 11. АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ**

### **11.1. Альтернативність у стратегічному управлінні**

Формування стратегічного набору підприємства передбачає вивчення можливих шляхів досягнення цільових орієнтирів. Це пояснюється тим, що завжди існують різноманітні варіанти вирішення проблем розвитку підприємства, які знаходять своє втілення в так званих альтернативних стратегіях або стратегічних альтернативах.

Слід зазначити, що сучасна концепція стратегічного управління розглядає стратегію не тільки як процес досягнення стратегічних цілей, але і як процес пошуку альтернативних шляхів досягнення цих цілей.

Питання, які потребують розробки різних варіантів вирішення стосуються напрямків вибору сфери діяльності, розвитку підприємства та його бізнесу, способів та форм організації бізнесу підприємства, взаємодії підприємства з іншими суб'єктами господарювання.

При такому підході альтернативність виступає як базовий принцип вибору стратегії, а сам процес формування конкретної стратегії зводиться до вибору однієї або декількох стратегічних альтернатив із певної їх множини.

Отже, на основі сформульованої місії та мети (цілей) підприємства, а також даних зовнішнього і внутрішнього аналізу, формулюються (розробляються) різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства, тобто визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей.

Ці варіанти охоплюють різноманітні погляди на дане підприємство і утворюють стратегічні альтернативи його діяльності в майбутньому.

Стратегічні альтернативи - це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей, в межах обраного напрямку й обмежень на використання ресурсів [15].

Загальний алгоритм методики вироблення стратегії підприємства такий:

1. Здійснюється діагностика і аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

2. Розробляються стратегічні альтернативи на основі конкретного виду моделі. Вибір типу моделі залежить від рівня агрегації і диверсифікації бізнесу підприємства:

- а) для агрегованих і диверсифікованих підприємств в процесі стратегічного аналізу (він здійснюється на основі або матричних методів, або методів комплексного стратегічного аналізу) оцінюють привабливість портфелю продукції

та визначають можливі альтернативи (варіанти) його зміни (стратегічні альтернативи досягнення бажаних цілей підприємства);

б) для спеціалізованих підприємств або/і на бізнес-рівні підприємств для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства (чи бізнесу) використовують формальні методи (модель накопиченого досвіду, метод складання профілю стратегії підприємства, модель ЖЦ товару, метод PIMS, модель "продукт-ринок", модель М. Портера).

3. Допрацьовуються і узгоджуються стратегічні альтернативи з цілями підприємства і обирається стратегія його розвитку.

Оцінка стратегічних альтернатив і очікуваних наслідків їх реалізації здійснюється на основі застосування певних критеріїв, які формулюються як наслідки прийняття рішень. Зокрема, до якісних аспектів оцінки відносять:

- => відповідність стратегії профілю діяльності підприємства;
- => можливість реалізації стратегії;
- => прийнятність для людей;
- => відповідність правилам і етичним нормам тощо.

В процесі оцінки стратегічних альтернатив за цими критеріями визначають:

- слабкі сторони конкретної стратегії;
- відповідність конкретної стратегії профілю діяльності підприємства;
- можливість реалізації конкретної стратегії за різними факторами (ресурсами, технологічним оснащенням, кадрами, досвідом, технологіями, законодавством, доступністю сировини тощо).

А для кількісної оцінки, тобто оцінки рентабельності конкретних стратегій, застосовують формальні методи дослідження з застосуванням широкого спектра математичних і статистичних прийомів обробки даних.

Конкретно, в ході оцінки стратегічних альтернатив встановлюється:

- відповідність стратегії стану і вимогам зовнішнього оточення (динаміці ринку, життєвому циклу виробу, конкурентним перевагам фірми тощо);
- відповідність стратегії потенціалу і можливостям фірми (іншим стратегіям фірми, структурі фірми, ресурсному потенціалу тощо);

- прийнятність ризику, закладеного в стратегію.

## 11.2. Методика вибору кращої із стратегічних альтернатив

### 11.2.1. Метод комітетів

Метод комітетів - метод здобуття підсумкової оцінки, заснований на привласненні кожному критерію своєї ваги; кожній відповіді - визначеного, можливо, дробового числа балів; кожній альтернативі – числа, рівного сумі помножених на число балів вагів критеріїв.

Альтернатива вважається прийнятною, якщо її число задовольняє деякому правилу. Такими правилами можуть бути:

- правило більшості - альтернатива повинна мати найбільше число;
- правило порогу - альтернатива повинна мати число, не менше, наприклад, 80% від максимально можливої оцінки;
- правило відриву - альтернатива повинна мати відрив від найближчого сусіда не менше деякого порогового значення.

#### Приклад.

Хай у нас є 4 критерії:

- об'єм сегменту ринку;
- новизна товару;
- сила фірми на сегменті ринку;
- перспективність сегменту ринку.

Критерії мають ваги  $w_1, w_2, w_3, w_4$  при цьому:

$$w_1 = 3, w_2 = 2, w_3 = 4, w_4 = 5.$$

Є 5 варіантів відповідей на питання по критеріях:

++;

+;

+ -;

-;

- - .



Привласнимо їм відповідно бали 4, 3, 2, 1, 0. Розглянемо три альтернативи А, В, З (див. таблиці. 11.1).

Таблиця 11.1

Порівняння альтернатив методом комітетів

Критерій	1	2	3	4
Вага критерію	3	2	4	5
<i>A</i>	++	-	+	-
<i>У</i>	+	++	++	+
<i>З</i>	+-	--	++	++

Альтернативи А, В, З мають числа  $U(A)$ ,  $U(B)$ ,  $U(C)$ :

$$U(A) = 3x_4 + 2x_1 + 4x_3 + 5x_1 = 12 + 2 + 12 + 5 = 31$$

$$U(B) = 3x_3 + 2x_4 + 4x_4 + 5x_3 = 9 + 8 + 16 + 15 = 48,$$

$$U(C) = 3x_2 + 2x_0 + 4x_4 + 5x_4 = 6 + 0 + 16 + 20 = 42.$$

Що зіставляється альтернативі число - значення функції корисності на альтернативі. Тому ці числа ми і позначили  $U(A)$ ,  $U(B)$ ,  $U(C)$ .

Максимально можлива оцінка складає:

$$3x_4 + 2x_4 + 4x_4 + 5x_4 = 12 + 8 + 16 + 20 = 56.$$

Мінімально можлива оцінка дорівнює 0.

Видно, що

$$U(B) > U(C) > U(A)$$

отже,  $B > C > A$ .

Також:

$$U(B)/56 = 85,71\%; U(C)/56 = 75\%; U(A)/56 = 55,36\%.$$

Тому при порозі в 3/4 від максимально можливої оцінки будуть прийняті альтернативи В і З, а альтернатива А - знехтувана.

Якщо потрібно вибрати одну, найпривабливішу альтернативу, то перемагає альтернатива В з відривом в 10% від найближчого суперника - альтернативи З:

$$U(C)/U(B)=42/48=87,5\%$$

$$U(A)/U(B)=31/48=64,58\%$$

Тому при критерії у відставанні від лідера не більше 25% знову будуть прийняті альтернативи В і З, а альтернатива А - знехтувана.

Порівняння альтернатив методом комітетів для здобуття інтегрованої оцінки є потужним методом, що дає непогані результати. Слабким місцем є проставляння вагів критеріям і балів -ответам. Проте такий спосіб дозволяє моделювати процес ухвалення рішень фахівцями високої кваліфікації.

У результаті, маючи налагоджену експертами методику, фахівець середньої і початкової кваліфікації може приймати рішення, відповідні по своєму рівню вирішенням фахівців високої кваліфікації.

### ***11.2.2. Метод аналізу ієрархій***

Метод аналізу ієрархій (МАІ) припускає декомпозицію проблеми на більш прості складові частини й обробку суджень особи, що приймає рішення. У результаті визначається відносна значимість досліджуваних альтернатив для всіх критеріїв, що перебувають в ієрархії. Відносна значимість виражається чисельно у вигляді векторів пріоритетів. Отримані в такий спосіб значення векторів є оцінками по шкалі відносин і відповідають так називаним твердим оцінкам.

Перевагою МАІ над більшістю існуючих методів оцінювання стратегічних альтернатив є чітке вираження суджень експертів й особи, що приймає рішення, а також чітке подання структури проблеми: елементів і взаїмозалежностей між ними. Метод аналізу ієрархій опирається на досить прості елементи, які оцінюються в шкалі МАІ у вигляді суджень експертів. А потім на підставі обробки експертних оцінок визначається відносний ступінь їхнього взаємного впливу в ієрархії.

Побудова ієрархії починається з окреслення проблеми дослідження: в роботі – це пошук оптимальної конкурентної стратегії. Далі будується власне ієрархія, що включає мету, розташовану в її вершині, проміжні рівні (наприклад, критерії) і

альтернативи, що формують самий нижній ієрархічний рівень. На рис. 11.1 наведений загальний вид ієрархії, де  $E_{ij}$  - елементи ієрархії,  $A_i$  - альтернативи.

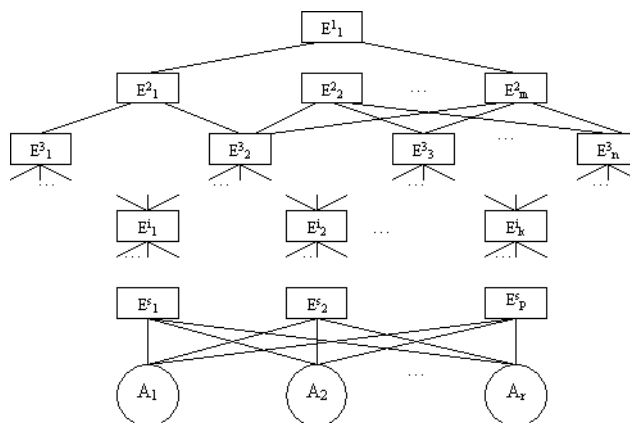


Рис. 11.1 Побудова ієрархії вибору стратегічних альтернатив

Верхній індекс у елементів вказує рівень ієрархії, а нижній індекс - їхній порядковий номер.

Можна виділити ряд модифікацій МАІ, які визначаються характером зв'язків між критеріями й альтернативами, розташованими на самому нижньому рівні ієрархії, а також методом порівняння альтернатив.

По характеру зв'язків між критеріями й альтернативами визначається два типи ієрархій. До першого типу ставляться такі, у яких кожен критерій, що має зв'язок з альтернативами, зв'язаний з усіма розглянутими альтернативами (тип ієрархій з однаковим числом і функціональним складом альтернатив під критеріями) (рис. 11.2, а). До другого типу ієрархій належать такі, у яких кожен критерій, що має зв'язок з альтернативами, зв'язаний не з усіма розглянутими альтернативами (тип ієрархій з різними числом і функціональним складом альтернатив під критеріями) (рис.11.2, б, в).

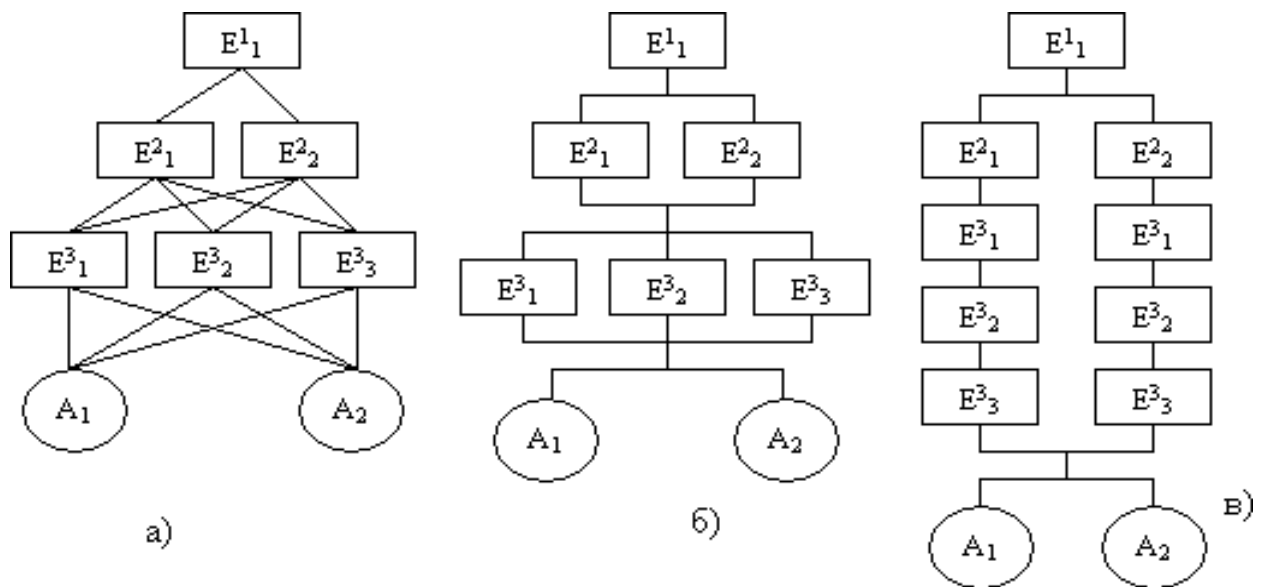


Рис. 11.2. Варіанти відображення ієрархій: а) декомпозиція; б) синтез; в) упорядкування

### АЛГОРИТМ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ

Перший варіант - конкретизація (декомпозиція) заданої безлічі елементів (зокрема, критеріїв). Другий варіант протилежний першому й припускає синтез більш загальних елементів із заданих часток. Третій варіант - упорядкування заздалегідь заданої безлічі елементів на основі їхнього попарного порівняння.

Перший етап вибору оптимальної стратегії передбачає структурування цього завдання у вигляді ієрархії. У найбільш простому вигляді ієрархія починається з вершини, через проміжні рівні (критерії) до найнижчого рівня, що звичайно є переліком альтернативних рішень. Число рівнів ієрархії, що описують конкретне завдання, може бути різним та залежить від специфіки завдання. Кожен елемент верхнього рівня є "спрямовуючим" для елементів нижнього рівня ієрархії. Це означає, що важливість (вагові коефіцієнт) критеріїв в описуваній альтернатив розглядається щодо мети вибору альтернатив. При бінарному (парному) порівнянні критеріїв кожний з них оцінюється відносно поставленої мети та відповідно визначає рівні взаємної переваги.

*Приклад.* Мета АТЗТ «Донецький ЦУМ»: оптимальна конкурентна стратегія, що забезпечить сталу конкурентну позицію. Критеріями оптимальності сталої конкурентної позиції в роботі визначено:

1. Частка ринку, яку займає підприємство;

2. Іноваційність торгівельно-технологічного процесу;
3. Відповідність цінової політики запитам споживачів;
4. Місцезнаходження підприємства;
5. Збалансованість асортиментного портфеля;
6. Досвід керівництва в розробці стратегії розвитку підприємства.

Альтернативи стратегії забезпечення сталої конкурентної позиції АТЗТ «Донецький ЦУМ»:

1. Інтенсифікація зусиль;
2. Вибіркове інвестування;
3. Фокусування на витратах.

2. Для встановлення відносної важливості елементів ієрархії використається шкала відносин (табл. 11.2). Дана шкала дозволяє особі, що приймає рішення, ставити у відповідність ступеням переваги одного порівнюваного об'єкта перед іншим деякі числа.

Таблиця 11.2

### Шкала відносин

Ступінь значимості	Визначення	Пояснення
1	Рівна значимість	Дві дії вносять однаковий внесок у досягнення мети
3	Деяка перевага значимості однієї дії над іншою (слабка значимість)	Існують міркування на користь переваги однієї з дій, однак ці міркування недостатньо переконливі
5	Суттєва або сильна значимість	Є надійні дані або логічні судження для того, щоб показати переваги однієї з дій
7	Очевидна або дуже сильна значимість	Переконливе свідчення на користь однієї дії перед іншою
9	Абсолютна значимість	Свідчення на користь переваги однієї дії іншої найвищою мірою переконливі
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між двома сусідніми судженнями	Ситуація, коли необхідно компромісне рішення
Зворотні величини наведених вище ненульових величин	Якщо дії і при порівнянні з дією j приписується одне з наведених вище ненульових чисел, то дії j при порівнянні з дією i приписується зворотне значення	Якщо погодженість була постульована при одержання N числових значень для утворення матриці.

При використанні зазначеної шкали, порівнюючи два об'єкти в змісті досягнення мети, розташованої на вищому рівні ієрархії, потрібно поставити у відповідність цьому порівнянню число в інтервалі від 1 до 9 або зворотне значення чисел. У тих випадках, коли важко розрізнити скільки проміжних градацій від абсолютної до слабкої переваги або якщо цього не потрібно в конкретному завданні, може використатися шкала з

меншим числом градацій. У межі шкала має дві оцінки: 1 - об'єкти рівнозначні; 2 - перевага одного об'єкта над іншим.

3. Далі потрібно визначити вагу елементів на першому рівні ієрархії. Для кожного із цих елементів будується матриця векторів-стовпців елементів (табл.11.3), що перебувають на наступному рівні ієрархії. Розрахунки необхідно проводити в матричній формі. При цьому повинна дотримуватися властивість зворотної симетрії.

Заповнення матриці попарних порівнянь здійснюється за наступним правилом: якщо елемент  $A_1$  домінує над елементом  $A_2$ , то клітка матриці, що відповідає рядку  $A_1$  і стовпцю  $A_2$ , заповнюється цілим числом, а клітка, що відповідає рядку  $A_2$  і стовпцю  $A_1$ , заповнюється зворотним до нього числом. Якщо елемент  $A_2$  домінує над  $A_1$ , то ціле число ставиться в клітку, що відповідає рядку  $A_2$  і стовпцю  $A_1$ , а дріб проставляється в клітку, що відповідає рядку  $A_1$  і стовпцю  $A_2$ . Якщо елементи  $A_1$  й  $A_2$  рівно важливі, то в обидві позиції матриці ставляться одиниці.

Нехай  $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$  - множина з  $n$  елементів (альтернатив) і  $W_1, W_2, W_3, W_n$  - відповідно їх ваги, або інтенсивності. Порівняємо попарно вагу, або інтенсивність, кожного елемента з вагою, або інтенсивністю, будь-якого іншого елемента множини по відношенню до загальної для них властивості або мети (по відношенню до елемента "батька"). В цьому випадку матриця парних порівнянь  $[A]$  має вигляд:

	$A_1$	$A_2$	...	$A_n$
$A_1$	$w_1/w_1$	$w_1/w_2$	...	$w_1/w_n$
$A_2$	$w_2/w_1$	$w_2/w_2$	...	$w_2/w_n$
...	...	...	...	
$A_n$	$w_n/w_1$	$w_n/w_2$	...	$w_n/w_n$

Матриця парних порівнянь володіє властивістю зворотної симетрії, тобто  $a_{ij} = 1/a_{ji}$ , де  $a_{ij} = w_i/w_j$ .

При проведенні попарних порівнянь слід відповідати на наступні питання: який з двох порівнюваних елементів важливіше або має більшу дію, який вірогідніший і який переважно.

Для визначення значень думок слід починати порівняння з лівого елемента матриці постановкою питання: наскільки він важливіше за кожне з елементів, розташованих вгорі (який вірогідніший або який переважніший). Якщо порівнюваний елемент важливіший за те, з яким він порівнюється, то у відповідну позицію матриці заноситься ціле число з шкали відносної важливості; інакше береться зворотна величина. При порівнянні елемента з самим собою відношення рівне одиниці. При порівнянні критеріїв зазвичай запитують, який з критеріїв важливіший; при порівнянні альтернатив по відношенню до критерію - яка з альтернатив переважніша або вірогідніша.

4. Для об'єднання суджень доцільно знайти середньгеометричне значення шляхом перемножування відповідних числових значень у кожному рядку матриці суджень і витягу кореня ступеня, рівної числу оцінюваних елементів. У результаті одержуємо значення компонентів власного вектора.

Далі визначається компонент вектора локальних пріоритетів шляхом розподілу компонентів власного вектора на їхню суму (здійснюється процедура нормалізації власного вектора матриці).

В МАІ рекомендовано чотири способи обробки даних:

1. підсумувати елементи кожного рядка й нормалізувати відношенням кожної суми на суми всіх елементів. Сума отриманих результатів дорівнює 1. Перший елемент результуючого вектора буде пріоритетом першого об'єкта (у цьому випадку першого фактора) і т.д. ;

2. підсумувати елементи кожного стовпця й одержати зворотні елементи цих сум. Нормалізувати їх так, щоб сума рівнялася одиниці, розділивши кожну зворотну величину на суму всіх зворотних величин;

3. розділити елементи кожного стовпця на суму елементів цього стовпця, тобто нормалізувати стовпець. Потім скласти елементи кожного отриманого

рядка й розділити цю суму на число елементів у рядку - усереднення по нормалізованих стовпцях;

4. помножити  $n$  елементів кожного рядка й витягти з добутку корінь  $n$ -й ступеня. Нормалізувати отримані числа.

У загальному випадку, коли матриця  $A[n]$  містить елементи узгодженості суджень, зазначені способи дають різні результати векторів пріоритетів (факторів зважування) (табл. 11.4).

Таблиця 11.4

Визначення вектору пріоритетів

	A1	A2	A3	A4	Компонент собственого вектора	Вектор пріоритетів (Xn)
A1	W1/W1	W1/W2	W1/W3	W1/W4	$A = \sqrt[4]{\frac{W1W1W1W1}{W1W2W3W4}}$	$\frac{A}{A+B+C+D}$
A2	W2/W1	W2/W2	W2/W3	W2/W4	$B = \sqrt[4]{\frac{W2W2W2W2}{W1W2W3W4}}$	$\frac{B}{A+B+C+D}$
A3	W3/W1	W3/W2	W3/W3	W3/W4	$C = \sqrt[4]{\frac{W3W3W3W3}{W1W2W3W4}}$	$\frac{C}{A+B+C+D}$
A4	W4/W1	W4/W2	W4/W3	W4/W4	$D = \sqrt[4]{\frac{W4W4W4W4}{W1W2W3W4}}$	$\frac{D}{A+B+C+D}$

*Приклад.* Розрахуємо основні параметри матриці думок. Визначимо вектори пріоритетів для кожного рядка по вказаних в матриці формулах в таблиці 11.5.

Таблиця 11.5

Матриця попарних порівнянь ЗАТ „Донецький ЦУМ”

	$A_1$	$A_2$	$A_3$	$A_4$	$A_5$	$A_6$	Компонент власного вектору	Вектор пріоритетів ( $X_n$ )
$A_1$	1	7	3	1	5	9	0,313	0,313
$A_2$	1/7	1	1/5	1/9	1/3	3	0,058	0,058
$A_3$	1/3	5	1	1/5	3	1/5	0,117	0,117
$A_4$	1	9	5	1	5	7	0,337	0,337
$A_5$	1/5	3	1/3	1/5	1	3	0,093	0,093
$A_6$	1/9	1/3	5	1/7	1/3	1	0,083	0,083

7.2.5. Після визначення вектора пріоритетів знаходять оцінки погодженості думок експертів. Для цього визначається відношення погодженості локальних критеріїв. Розрахунок показників погодженості виконується в такий спосіб.



Визначається наближена оцінка головного власного значення матриці суджень. Для цього визначається сума по кожному стовпцю суджень, а потім сума першого стовпця множиться на величину першого компонента нормалізованого вектора пріоритетів, сума другого стовпця - на другий компонент і т.д. Отримані числа підсумуються, таким чином, одержувана величина ( $\gamma_{\max}$ ) називається оцінкою максимуму (головного значення матриці  $M$ ). Це наближення використовується для оцінки погодженості суджень експерта. Чим ближче  $\gamma_{\max}$  до  $n$ , тим більше погодженим є подання в матриці  $M[n]$  суджень.

На першому етапі визначення показників погодженості потрібно розрахувати найбільше власне значення суджень матриці.

$$\lambda_{\max} = (W1/W1 + W2/W1 + W3/W1 + W4/W1) X1 + (W1/W2 + W2/W2 + W3/W2 + W4/W2) X2 + (W1/W3 + W2/W3 + W3/W3 + W4/W3) X3 + (W1/W4 + W2/W4 + W3/W4 + W4/W4) X4;$$

На другому етапі визначається відхилення від узгодженості, яке називають індексом узгодженості (IU).

$$IU = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1);$$

При оцінюванні величини порога неузгодженості суджень для матриць розміром від одного до п'ятнадцяти методом імітаційного моделювання були отримані значення середніх випадкової погодженості (Ч).

„Ч” є індексом погодженості для згенерованих випадковим образом величин по шкалі від одного до дев'яти позитивної зворотно симетричної матриці. Ступінь погодженості суджень визначається шляхом розрахунку відносини погодженості (не повинен перевищувати 0,4).

$$OS = IU / Ч,$$

де Ч - середнє значення (математичне очікування) індексу однорідності випадковим чином побудованої матриці парних порівнянь [А], яке засноване на експериментальних даних (табл.11.6).

За припустиме вважається значення ОС 0,10. Якщо для матриці парних порівнянь відношення однорідності  $ОС > 0,10$  то це свідчить про істотне порушення логічності думок, допущене експертом при заповненні матриці, тому експертіві пропонується переглянути дані, використані для побудови матриці, щоб поліпшити однорідність.

Таблиця 11.6

Середнє значення індексу однорідності в залежності від порядку матриці

Порядок матриці (n)	Ч	Порядок матриці (n)	Ч	Порядок матриці (n)	Ч
1	0,00	6	1,24	11	1,51
2	0,00	7	1,32	12	1,48
3	0,58	8	1,41	13	1,56
4	0,90	9	1,45	14	1,57
5	1,12	10	1,49	15	1,59

*Приклад.* Далі потрібно визначити показники оцінки узгодженості думок експертів, таких як: оцінка максимуму (головного значення матриці М) ( $\gamma_{max}$ ), індекс узгодженості (ІУ) та ступінь узгодженості суджень (УС) (табл. 11.7).

Таблиця 11.7

Оцінки узгодженості думок експертів

Показники	Формула (пояснення)	Значення
Оцінка максимуму ( $\gamma_{max}$ )	$\sum_{i=1}^n \left( \frac{W_i}{W_j} \right) * x_n$	8,218
Індекс узгодженості (ІУ)	$ІС = \frac{\gamma_{max} - n}{n - 1}$	0,444
Ступінь узгодженості суджень (УС)		0,358

Таким чином, на основі отриманих розрахунків, можна зробити висновок, що домінуючими (самими важливими) критеріями оптимальності сталої конкурентної позиції в роботі визначено: місцезнаходження підприємства; частка ринку, яку займає підприємство; відповідність цінової політики запитам споживачів.

7.2.6. Після побудови ієрархії встановлюється метод порівняння її елементів. Будується безліч матриць парних порівнянь. Для цього в ієрархії виділяються елементи двох типів: елементи-"батьки" і елементи-"потомки". Елементи-"потомки"

впливають на відповідні елементи вищестоящого рівня ієрархії, що є по відношенню до перших елементами-"батьками". Матриці парних порівнянь будуються для всіх елементів-"потомків", що відносяться до відповідного елемента-"батька". Елементами-"батьками" можуть бути елементи, що належать будь-якому ієрархічному рівню, окрім останнього, на якому розташовані, як правило альтернативи. Парні порівняння проводяться в термінах домінування одного елемента над іншим. Отримані думки виражаються в цілих числах з урахуванням дев'ятибальної шкали (див. табл.11.2).

Сутність попарних порівнянь полягає в порівнянні елементів завдання (критерії, альтернативи) попарно по відношенню до їхньої дії (вазі, інтенсивності) на загальну для них характеристику. Парні порівняння критеріїв і альтернатив проводяться в термінах домінування одного з елементів над іншим. Ці думки в шкалі МАІ виражається в цілих числах. Якщо елемент  $A$  домінує над елементом  $B$ , то клітка квадратичної матриці, відповідна рядку  $A$  і стовпцю  $B$ , заповнюється цілим числом, а клітка, відповідна рядку  $B$  і стовпцю  $A$ , - зворотним йому числом. Якщо  $A$  і  $B$  еквівалентні, то в обидві позиції записується 1.

Для отримання кожної матриці потрібний  $n(n - 1) / 2$  думок, де  $n$  - число критеріїв, якщо порівняння проводиться серед них, або число альтернатив, якщо вони порівнюються по кожному критерію. При бінарному порівнянні альтернатив, особливо при близьких оцінках їх показників, можливі випадки порушення вимог транзитивності або інших помилок в думках, тому МАІ передбачає спеціальний механізм визначення узгодженості оцінок (див. п.5).

**Приклад.** Далі побудуємо матрицю попарних порівнянь для третього рівня ієрархії ілюструючи порівняльні характеристики альтернатив стратегії забезпечення сталої конкурентної позиції АТЗТ «Донецький ЦУМ» (інтенсифікація зусиль ( $A$ ); вибіркове інвестування ( $B$ ); фокусування на витратах ( $C$ )) по відношенню до критеріїв (факторів) рівня 2 (табл. 11.8).

Таблиця 11.8

Матриці попарних порівнянь для третього рівня ієрархії

Альтернативна стратегія	$A$	$B$	$C$	Вектор пріоритетів
<i>Місцезнаходження АТЗТ «Донецький ЦУМ»</i>				
$A$	1	3	5	0,61
$B$	1/3	1	1/3	0,11
$C$	1/5	3	1	0,28
<i>Частка ринку, яку займає АТЗТ «Донецький ЦУМ»</i>				

<i>A</i>	<i>1</i>	<i>1/3</i>	<i>1/5</i>	<i>0,09</i>
<i>B</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>1/5</i>	<i>0,25</i>
<i>C</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>1</i>	<i>0,66</i>
<i>Відповідність цінової політики АТЗТ «Донецький ЦУМ» запитам споживачів</i>				
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>1/3</i>	<i>1/9</i>	<i>0,06</i>
<i>B</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>1/7</i>	<i>0,18</i>
<i>C</i>	<i>9</i>	<i>7</i>	<i>1</i>	<i>0,75</i>

7.2.7. Далі слід визначити глобальний критерій для кожного варіанту рішення на базі системи локальних пріоритетів. Система локальних пріоритетів - це сукупність векторів пріоритетів по кожній матриці попарних порівнянь. Один вектор пріоритетів показує значимість критеріїв і визначається по матриці попарних порівнянь критеріїв. Інші вектори пріоритетів показують значимість (результати порівняння) варіантів за відповідним критерієм. Вектор пріоритетів являє собою нормалізований власний вектор матриці попарних порівнянь.

Глобальний критерій для кожного можливого варіанта рішень визначається по формулі:

$$P_{j\text{гл.}} = \sum_{i=1}^m x_j(i) * b(i) \quad , \quad (11.1)$$

де  $P_{j\text{гл.}}$  – глобальний пріоритет;

$x_j(i)$  – пріоритет  $j$ -го варіанту рішення по  $i$ -му критерію;

$b(i)$  – пріоритет числа значимості  $i$ -го критерію.

Узагальнені ваги або пріоритетність об'єкта при їхньому виборі дорівнюють сумі добутків локальних пріоритетів кожного об'єкта за кожним критерієм значимості цього критерію.

Порівнюючи отримані значення глобальних пріоритетів, визначається рейтинг для всіх стратегій. Високий рейтинг буде відповідати найбільшому значенню глобального вектора пріоритету (*більш кращої альтернативної стратегії забезпечення сталої конкурентної стратегії АТЗТ «Донецький ЦУМ»*). На основі визначених значень пріоритетів слід вибирати той варіант, де значення пріоритету є найбільшим.

*Приклад.* Необхідно визначити глобальні пріоритети, на основі яких можна вибирати стратегію забезпечення сталою розвитку досліджуваного підприємства (табл. 11.9).

Визначення глобальних пріоритетів для вибору стратегії

Пріоритет	Місцезнаходження підприємства (0,337)	Частка ринку (0,313)	Відповідність ціновій політики запитам споживачів (0,117)	Глобальний пріоритет
A	0,61	0,09	0,06	0,241
B	0,11	0,25	0,18	0,137
C	0,28	0,66	0,75	0,391

Таким чином, найбільш ефективною стратегією забезпечення сталої конкурентної позиції АТЗТ «Донецький ЦУМ» є стратегія фокусування на витратах, так як значення її глобального пріоритету більше ніж у інших альтернатив (0,391).

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:**

1. Дайте загальну характеристику поняття «стратегічна альтернатива».
2. Розкрийте зміст процесу формулювання стратегічних альтернатив.
3. Чи передбачені стратегічні альтернативи функціонального рівня.
4. Надайте алгоритм вибору кращої із стратегічних альтернатив за методом комітетів.
5. Визначте особливості методу аналізу ієрархій у формуванні стратегічних альтернатив підприємства

## **Тема 12. ДЕКОМПОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1. Вибір стратегії підприємства: основні підходи, визначаючі чинники, алгоритм вибору та критерії оцінки успішності стратегії**

На стратегічний вибір, здійснюваний менеджерами, впливають всілякі ситуаційні чинники, які можуть утворити значну кількість комбінацій. Виділимо найбільш значимі.

1. *Група чинників, що характеризують стан галузі.* Тут в першу чергу враховуються стадія життєвого циклу і структура галузі, основні рушійні сили і інтенсивність конкуренції.

2. *Група чинників, що характеризують ринкову позицію фірми.* Тут в основному розглядається положення фірми в галузі і її потенціал з точки зору ринкових можливостей.

3. *Масштаб діяльності організації.* Особливості стратегій, пов'язані з розмірами виробничої діяльності організації.

4. *Чинник часу.* Даний чинник при ухваленні рішення може зробити вплив на успіх або невдачі організації. Реалізація навіть хорошої стратегії в невдалий момент може призвести до великих проблем. Плинність часу зазвичай обумовлює зміну ситуації. Якщо вони значні, ситуація може перетворитися настільки, що критерії для ухвалення рішення про стратегію стануть недійсними. По суті, тут йдеться про фірми з рівнем активності нижчими, ніж потрібний для успіху. Такі фірми в кращому разі зводитимуть кінці з кінцями, наскільки б детально не було розроблено їхню стратегію. Тому рішення слід приймати і втілювати в життя, доки інформація і припущення, на яких засновані аналіз і оцінка стратегічних альтернатив, залишаються релевантними і точними.

Також потрібно враховувати вірогідність випередження часу: надто активні фірми ризикують стати, за образним висловлюванням І. Ансоффа, майбутніми «мертвими героями», тобто не слід передчасно реагувати на майбутні зміни умов діяльності.

5. *Прийнятний рівень ризика.* Ризик є фактом існування будь-якої фірми, але завищений ризик може зруйнувати організацію. З іншого боку, помірний і мінімальний ризик істотно знижує діапазон вибору стратегії.

Ризик при виборі стратегії фірми багато в чому залежить від рівня новизни для самої фірми в частині ринку і продукції. Чим подалі фірма заглиблюється в нові області, теми вище стає стратегічний ризик, в основному пов'язаний з невизначеністю перспективи успішної реалізації існуючого товару на нових ринках (комерційний ризик), або нового товару на базовому ринку (технологічний

ризик), або нового товару на новому ринку (сумарний ризик). Вірогідність успіху зменшується із збільшенням розриву між тенденціями виробництва основної продукції і тенденціями, пануючими на головних ринках. Це результат зменшення синергетичних ефектів.

Для оцінки рівня ризику і, відповідно, міри вірогідності успіху при різних поєднаннях «продукт-ринок» може застосовуватися матриця направлено зростання фірми (рис.12.1). В ній використані дані про витрати, пов'язані з окремими стратегічними альтернативами, що є результатом емпіричного дослідження.

Ринок	Продукт		
	Що існує	Новий, пов'язаний з тим, що існує	Абсолютно новий
Освоєний	"Низький ризик (базові витрати) Вірогідність успіху - 90%	Вірогідність успіху - 60%	Високий ризик (8-кратні витрати) Вірогідність успіху - 30%
Новий, пов'язаний з освоєним	Вірогідність успіху-60%	Вірогідність успіху — 40 %	Вірогідність успіху - 20%
Абсолютно новий	Високий ризик (4-кратні витрати) Вірогідність успіху - 30%	Вірогідність успіху - 20%	Дуже високий ризик ( 12-16-кратні витрати) Вірогідність успіху-10%

Рис.12.1. Матриця напрямів зростання підприємства

**Вибір стратегії – центральний момент в стратегічному плануванні, оскільки генеральні і проміжні цілі, не зважаючи на всю важливість їх вибору, мають набагато стабільніший характер.**

Вибір стратегії є наріжним каменем в ієрархії елементів стратегічного вибору за його важливістю, багатоваріантністю і наслідкам, які визначаються ним.

Окремі підприємства мають цілі або дуже постійні за своїм формулюванням, або такі, які сформульовані недостатньо чітко. В такому разі вибір стратегії повинен стати найвищим рівнем ухвалення формальних рішень.

*Процес вибору стратегії можна представити у вигляді трьох етапів:*

- ◆ розробка
- ◆ обґрунтування

◆ оцінка.

На практиці ці стадії важко відділити, проте вони представляють різні рівні аналізу. Передусє процесу вибору аналіз здійснення поточної стратегії, зокрема аналіз галузі і конкурентного положення компанії в галузі.

Для оцінки галузевого середовища необхідно:

- визначити її ключові характеристики (галузь, що формується, швидкозростаюча галузь, динамічна галузь, зріла галузь, глобальна галузь);
- міра відповідності певної стратегії і її принципів даному типові конкурентного середовища .

Вивчення конкурентної позиції підприємства на ринку повинне охоплювати оцінку:

- положення компанії в галузі (лідер, другорядна компанія, що вічно доганяє, потужна компанія, слабка або така, що знаходиться в кризисному стані);
- взаємозв'язки конкурентної позиції компанії і вибору стратегії, зокрема вибору головного напрямку дій.

Потім слід визначити основні чинники впливу на підприємство і характер їх взаємодії. Майже завжди аналіз різних чинників призводить до того, що певні варіанти стратегії виключаються з подальшого розгляду. Чітке формулювання аргументів "за і проти" кожного з варіантів стратегії, які залишилися, допомагає вибрати оптимальний.

Останній етап розробки стратегії — адаптація вибраної стратегії до особливості даної компанії і її ринкової ситуації так, щоб остаточний її варіант відповідав як умовам галузі, так і положенню і особливості компанії. На цьому етапі поважно переконатися в тому, що, по-перше, вибрана стратегія спирається на ключову компетенцію компанії і її конкурентна можливість і, по-друге, стратегія враховує основну проблему і завдання, які стоять перед компанією.

Аби відсіяти менш привабливі варіанти стратегії і оцінити аргументи "за і проти" найбільш вдалих, а також визначити оптимальний напрям дій, потрібно оцінити і обґрунтувати:



- 1) перспектива і реальність здобуття конкурентної переваги на ринку, а також її можливості, по його вмісту і захисту;
- 2) наявність в підприємства необхідних організаційних і фінансових ресурсів і можливості для досягнення успіху у вибраній стратегії;
- 3) механізми захисту завойованої конкурентної переваги і здобуття лідерства на ринку;
- 4) можливі оборонні стратегії в разі у відповідь дій конкурентів;
- 5) міра уразливості конкурентів; систему наступальних дій, дозволяючих отримати конкурентна перевага;
- 6) додаткові стратегічні ініціативи, потрібні основними рушійними силами галузі, специфічні небезпеки і погрози, особливості або слабкості (проблеми) компанії.

Після того, як оптимальна стратегія вибрана, необхідно скласти список ризиків, пов'язаних з її реалізацією.

- Зайва амбітність стратегічного плану, для реалізації якого в компанії немає ні ресурсів, ні можливостей.
- Вибір стратегії, ніяк не пов'язаної з попередньою успішною діяльністю компанії. Це не означає, що радикальна зміна стратегії неприйнятна, проте вимагає особливо ретельного аналізу і оцінки пов'язаних з ним ризиків.
- Вибір стратегії, корпоративної культури компанії, що перечить принципам, або поглядам і цінностям більшості топ-менеджерів.
- Нездатність зробити однозначний вибір і спроба послідовно реалізувати все п'ять базових стратегій. Через це виникають такі протиріччя, що компанія виявляється не в змозі досягти конкурентної переваги ні по одному з цих напрямів і приречена загубитися в масі середніх компаній.

### ***Підходи до розробки стратегії підприємства***

Керівництво підприємств по-різному виконують завдання по розробці стратегії. Існує чотири способи розробки стратегії:

1. Головний стратегічний підхід - керівник особисто виступає головним стратегом і здійснює сильний вплив на оцінку стану, на альтернативні стратегії і на деталі стратегії. Це не означає, що керівник сам виконує всю роботу, а свідчить про те, що він особисто виступає головним архітектором стратегії і активно бере участь у формуванні її складових.

2. Підхід «делегування повноважень» — в цьому випадку відповідальний керівник передає розробку стратегії іншим. Можливо, персоналу по стратегічному плануванню або спеціальній комісії довірених підлеглих. Керівник спостерігає з боку, за допомогою звітів і переговорів знаходиться в курсі справ. Пропонує, якщо необхідно, керівництво. Реагує на проблеми і рекомендації, і лише після того, як «стратегічний план» був офіційно представлений, обговорений і прийнятий, затверджує його. Такий керівник рідко дає багато рекомендацій або підштовхує процес. Такий стиль розробки стратегії має перевагу в тому, що дозволяє керівникові вибирати серед багаточисельних стратегічних ідей і дає можливість широкої участі і внеску що з боку управляють всіх рівнів і регіонів. Недоліком тут є те, що керівник може стати дуже оталеним від ходу справ і втратити безпосереднє керівництво.

3. Загальний (колабораціоністський) підхід - це проміжний варіант між двома попередніми. При цьому підході прямі підлегли розробляють погоджену стратегію, яку підтримуватимуть основні учасники. Найбільшою перевагою тут є те, що той, кому доручено розробляти стратегію, повинен її виконувати. Участь в розробці стратегії підлеглих, які повинні втілювати її в життя, підсилює їх зацікавленість в успішній розробці стратегії. Коли підлегли вносять свій вклад до розробки генеральної стратегії, вони одночасно відповідають за те, аби вона працювала належним чином.

4. Ініціативний підхід - керівник особисто не зацікавлений ні в розробці деталей стратегії, ні в керівництві групою «генераторів ідей» для розробки погодженої стратегії. Швидше він мотивує підлеглих йому менеджерів розробити, захистити і втілити в життя розумну стратегію. В цьому випадку стратегія рухається від низу до верху. Старші менеджери виступають в ролі суддів, які

оцінюють стратегічні пропозиції, які їм пропонують. Такий підхід найкращий для крупних, диверсифікованих корпорацій, де виконавчий директор не може особисто направляти розробку стратегії кожного підрозділу. Керівництво корпорації може сформулювати головні стратегічні напрями як директиви для організації в цілому. Проте ключем до розробки стратегії є стимулювання і винагорода нових стратегічних ініціатив працівників. При цьому підході вся стратегія складається з суми ініціатив, які мають бути схвалені і захищені.

На одногалузевому підприємстві існують лише три рівні стратегій (відсутній корпоративний рівень). Це продовжується до тих пір, поки компанія не намагається диверсифікувати свою діяльність в інші сфери. Таблиця 9.1 містить види стратегічних дій, які відповідають кожному з чотирьох рівнів розробки стратегії.

Стратегічний план організації є сукупністю стратегій, вироблених різними менеджерами, на різних рівнях організаційної ієрархії. Чим більше підприємство, тим більше джерел формування стратегій. І лише тоді, коли менеджери зможуть об'єднати стратегії, вироблені на різних рівнях в одну зв'язану і послідовну систему, можна говорити про обліште початих зусиль по формуванню стратегій. У ідеалі всі частини і шари стратегій повинні щільно змикатися один з одним, як в іграшки «пазл» (мозаїка).

Відповідність між діловою стратегією і функціональною і операційною стратегіями настає при переході від організаційної взаємодії до цілей.

Функціональні або операційні менеджери відповідають за встановлення цілей роботи і починають стратегічні дії, які допомагатимуть досягненню цілей господарських підрозділів і покращуватимуть виконання ділової стратегії. Це означає, що процес створення стратегії більшою мірою направлений зверху вниз, ніж навпаки.

Таблиця 12.1

Розподіл завдань розробки стратегії по рівнях ієрархії

Рівень стратегії	Відповідальні особи	Заходи, характерні для кожного рівня

Корпоративна стратегія	Що управляє вищого рангу, інші ключові менеджери (рішення зазвичай приймаються порадою директорів)	Створення і управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення діяльності, яка не відповідає управлінським планам) Досягнення синергізму серед родинних структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямів інвестування корпоративних ресурсів в найпривабливіші сфери діяльності
Ділова стратегія	Генеральні директора/ керівники підрозділів (рішення зазвичай приймаються корпоративним керівництвом або порадою директорів)	Розробка заходів, направлених на посилення конкурентоспроможності і зберігання конкурентних переваг Формування механізму реагування на зовнішні зміни Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів Зусилля за рішенням специфічних питань і проблем компанії
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймаються главою підрозділу)	Дії з підтримки ділової стратегії і досягненню цілей підрозділу. Огляд, передивляється і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях
Операційна стратегія	Керівники на місцях (рішення приймаються керівниками функціональних служб і інших відділів)	Дії за рішенням вузькоспеціалізованих питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу

### ***Принципи і критерії оцінки вибору успішної стратегії***

Досвід бізнесу впродовж тривалого часу знов і знов підтверджує ту просту істину, що реалізації невдалої стратегії можна уникнути, якщо із самого початку вибрати правильний курс. Для цього потрібно дотримуватися десяти принципів розробки стратегії.

1. Пріоритетними мають бути стратегічні дії, що зміцнюють конкурентні позиції підприємства в довгостроковій перспективі. Сильна конкурентна позиція приносить свої плоди впродовж довгих років, тоді як хороші квартальні і річні планові показники прибутку та обсягів продажу забуваються досить швидко. Акціонери не довіряють менеджерам, що ставлять досягнення короткострокових фінансових показників вище за довготривалі стратегічні ініціативи, здатні істотно зміцнити довгострокові конкурентні позиції компанії і дати їй нові конкурентні переваги. Кращий спосіб досягнення високої прибутковості в довгостроковій перспективі— послідовна реалізація стратегії, направленої на зміцнення довгострокової конкурентоспроможності.

2. Швидка реакція на зміни в ринковій ситуації і вимог споживачів, технологічні інновації і нові ініціативи конкурентів. Реакція, що запізнилася або неадекватна, ставить компанію в не вигідну позицію того, що доганяє. Хоча і ця стратегія має свої переваги, все ж краще своєчасно адаптувати первинну стратегію до нових обставин. Крім того, довгострокові стратегічні наміри компанії по підвищенню якості або досягненню максимально низьких витрат слід розглядати в контексті аналогічних прагнень конкурентів, а також потреб і чекань покупців; ідеальна якість або мінімальні витрати не повинні стати самоціллю.

3. Інвестиції в створення стійкої конкурентної переваги. Здобуття конкурентної переваги — єдиний надійний спосіб досягти прибутковості вище середньою по галузі. В будь-якому разі компанія повинна проводити агресивно наступальну стратегію для завоювання конкурентної переваги і агресивно оборонну стратегію для його утримання.

4. Уникнення стратегій, розрахованих на успіх лише в сприятливих умовах. Обдумайте можливі у відповідь дії конкурентів, приготуйтеся до найсприятливішого розвитку подій на ринку. Хороша стратегія працює надійно і дає добрі результати навіть в суворих умовах.

5. Адекватна оцінка амбіцій і здібностей конкурентів. Конкуренти небезпечніше все, коли їм нічого втрачати або їх благополуччя під загрозою.

6. Атакувати необхідно слабких конкурентів, оскільки це набагато безпечніше і прибуттєвше, чим сильних. Настання на крупного і готового до відсічі конкурента багато поразкою, якщо лише нападаюча компанія не володіє потужними фінансовими ресурсами і солідною конкурентною перевагою.

7. Не знижувати ціни, не маючи відчутної переваги по витратах. Лише лідер по витратах здатний вести довгу цінову війну.

8. Добиватися максимального відриву від конкурентів за якістю товарів і послуг або споживчим властивостям. Незначні відмінності між товарами різних компаній покупці можуть і не відмітити.

9. Уникати проміжних стратегій, що виникають при спробі одночасно слідувати двом протилежним стратегіям (наприклад, лідерства по витратах, за рахунок диференціації або обхвату всього ринку і окремих сегментів). Компромісні стратегії рідко дають компанії конкурентну перевагу або відмітну конкурентну позицію — уміло стратегія оптимального поєднання ціни і якості, що проводилася, є єдиним виключенням з цього правила. Зазвичай компанії, що вибирають компромісні стратегії, добиваються середнього рівня витрат, середньої міри диференціації товарів, середнього іміджу і репутації і відповідно займають середнє положення на ринку з вельми незначними шансами прорватися в лідери.

10. Пам'ятати, що агресивні спроби захопити частку ринку конкурентів наводять до загострення ситуації в галузі і до маркетингової "гонки озброєнь" або цінової війни, що збитково для всіх. Агресивні дії із захвату частки ринку викликають запеклу конкуренцію, особливо якщо галузь характеризується великим об'ємом товарно-матеріальних запасів або надлишком виробничих потужностей.

Як можна оцінити ефективність вибраної стратегії? Як вибрати оптимальний варіант?

Для оцінки і визначення переваг стратегії застосовуються три критерії.

1. Відповідність середовищу. Хороша стратегія має відповідати умовам галузі, конкуренції, ринковим можливостям і погрозам, іншим аспектам зовнішнього

середовища. При цьому стратегія повинна враховувати сильні і слабкі сторони компанії, її компетенції, конкурентні можливості.

2. Конкурентна перевага. Хороша стратегія забезпечує стабільну конкурентну перевагу. Чим сильніше конкурентна перевага, що забезпечується стратегією, тим вище її ефективність і віддача.

3. Ефективність. Хороша стратегія підвищує ефективність діяльності підприємства. Краще всього правильність вибору стратегії підтверджується поліпшенням двох показників – рентабельності і зміцненням ринкової позиції компанії.

Додатковими критеріями оцінки правильності вибору стратегії можуть бути: повнота обхвату всіх ключових аспектів діяльності, внутрішня узгодженість складових, міра ризику, гнучкість.

## **12.2. Модель стратегічного планування на основі "стратегічної прогалини"**

*Стратегічне планування* — це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. У свою чергу, розробка планів як специфічний вид діяльності — це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- ◆ встановлення цілей;
- ◆ визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;
- ◆ передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- ◆ організація виконання планових завдань;

- ◆ облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольно-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

**Мета стратегічного планування** — встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким **основним принципам:**

- ◆ *цілевстановлення та цілереалізація*
- ◆ *багатоваріантність, альтернативність та селективність*
- ◆ *глобальність, системність, комплексність і збалансованість*
- ◆ *спадковість і послідовність*
- ◆ *безперервність ;*
- ◆ *наукова та методична обґрунтованість ;*
- ◆ *реалістичність, досяжність*
- ◆ *гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію*
- ◆ *ефективність і соціальна орієнтованість*
- ◆ *кількісна та якісна визначеність*
- ◆ *довгостроковість заходів*

**Період** (часові характеристики) **стратегічного планування** залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища. Так, на підприємствах різних галузей заміна технологічних процесів та оновлення продукції здійснюються через різні проміжки часу; їх, як правило, і враховують, визначаючи періоди, на які розробляються стратегічні плани:

- ◆ лісотехнічне господарство — 10-20 років;
- ◆ транспортне машинобудування та автомобілебудування — 10-20 років;
- ◆ хімічна та фармацевтична промисловість—до 10 років;
- ◆ електротехнічна промисловість — 5-10 років;
- ◆ легка промисловість — до 5 років;



- ◆ виробництво ЕОМ — 2-3 роки і т. д.

Збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективність планів. Одним із факторів (особливо для малих підприємств) підвищення якості планів є збільшення **частоти планування (за рахунок корекцій)**, вдосконалення змісту, що впливає суттєвіше, ніж подовжений період.

Необхідність визначення періоду стратегічного планування, коригування або перегляду стратегій залежить від конкретних умов; вони визначають також ступінь деталізації стратегічних планів.

Більшість зарубіжних підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна реєстрація та наслідування тенденціям не влаштовують підприємства, які намагаються забезпечити своє прибуткове існування в довгостроковій перспективі.

Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (самоінвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини». **«Стратегічна прогалина»** — це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції (показані на рис. 12.2 у вигляді нижньої межі) у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»). Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти».

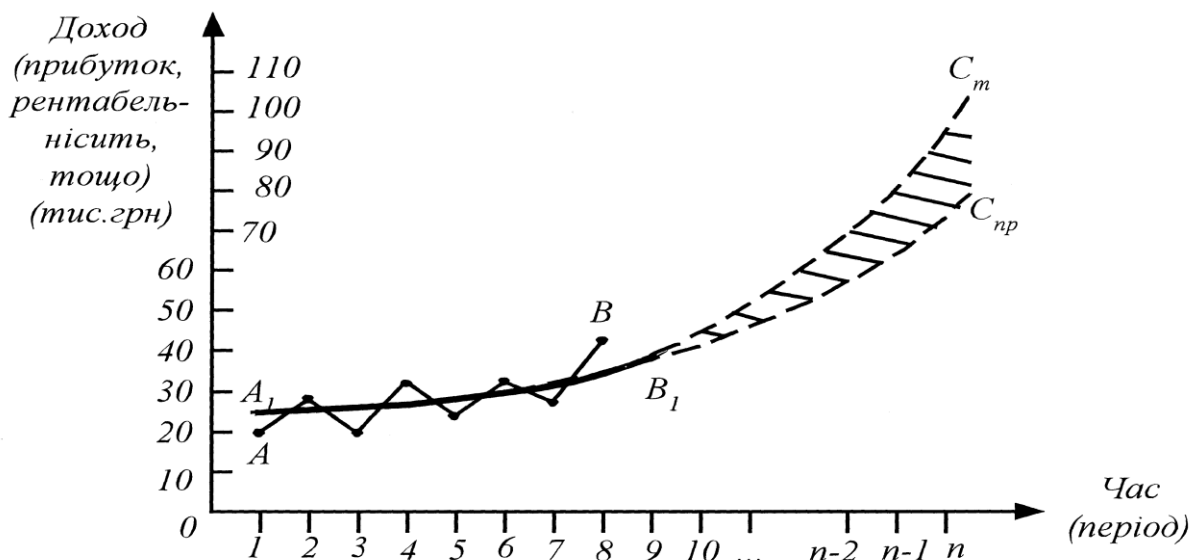


Рис. 12.2. Модель стратегічного планування на основі методу "стратегічної прогалини" або методу "розриву"

де  $AB$  - фактичний динамічний ряд;

$A_1B_1$  - згладжена крива фактичного динамічного ряду або лінія тенденції (тренд);

$C_{np}$  - прогнозована точка доходу в рік  $n$ , або те, "що можна досягти";

$B_1C_{np}$  - **нижня межа** "стратегічної прогалини": прогнозовані показники діяльності, які можливо досягти на основі наявної тенденції, що склалася за попередні роки;

$C_m$  - стратегічна точка доходу в рік  $n$ . Ціль, те, "що треба досягти";

$B_1C_m$  - **верхня межа** "стратегічної прогалини", розраховується за принципом "від необхідного";

$B_1C_{np}C_m$  - трикутник "стратегічної прогалини".

Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища доводиться проводити роботу в різних напрямках. Тому стосовно розглядуваної моделі (Рис.13.3) є певні критичні зауваження: витрачається багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини», більшість з яких так і залишиться незатребуваними. Підприємства використовують цей підхід тоді, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку. Але для українських

підприємств він є прийнятним, оскільки кожному з них у більшій або меншій мірі необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності.

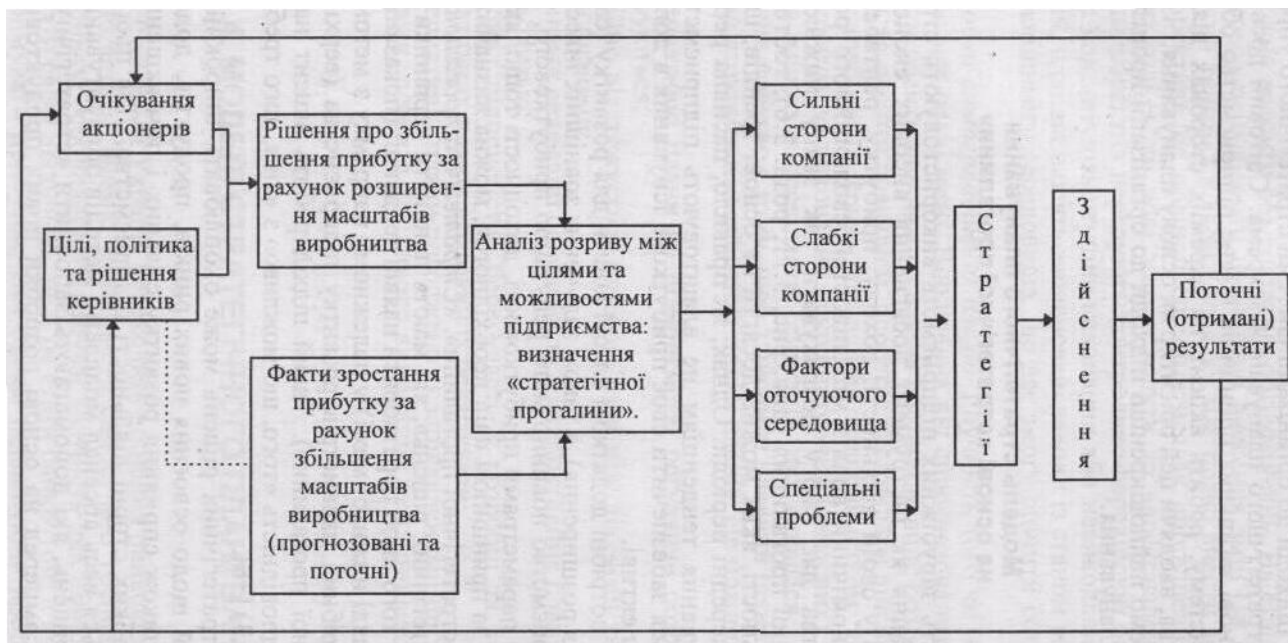


Рис. 12.3. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

Орієнтація на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення «стратегічної прогалини» кінець-кінцем дасть змогу відповісти на запитання: «Чи має підприємство можливості до виживання взагалі?»

### 12.3. Механізми стратегічного контролю на підприємстві

**Контроль** - необхідний елемент забезпечення досягнення організацією поставленої мети. Процес контролю складається з установлення стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції в тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

До стандартів, які необхідно встановити в процесі стратегічного управління, слід зарахувати передусім ті, які відображають ключові фактори успіху, закладені у вибраній стратегії. Кожна зі стратегій, що складають стратегічний набір, має свої стандарти. Виконання функціональних та ресурсних стратегій здійснюється на середньому та нижньому рівнях управління, і тому необхідно, щоб стандарти відображали не тільки результати діяльності певного підрозділу, а й встановлювались з урахуванням вимог вибраних базової та конкурентних стратегій.

Наприклад, для контролю здійснення конкурентної стратегії можуть бути використані такі стандарти (табл. 12.5).

Таблиця 12.5

### Стандарти виконання конкурентної стратегії

Рівень значимості	Ранг значимості	Стандарт
Високий	10	Власність на стандарт (організація випускає продукцію, яка є стандартом в галузі)
	9	Управління ланцюгом цінності
	8	Домінуюча позиція в галузі
Середній	7	Стосунки з клієнтом
	6	Торгова марка
Низький	5	Дворічне лідерство в галузі
	4	Однорічне лідерство в галузі
Незначний	3	Масовий товар з 20%-ною перевагою у витратах
	2	Масовий товар з витратами такими, як і в конкурентів
	1	Масовий товар з витратами, які вищі, ніж у конкурентів

Контроль, за визначенням П. Друкера, та визначення напряму - це синоніми. Основне завдання контролю - виявити проблеми і скоригувати діяльність організації відповідно до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Один із важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, який саме напрям діяльності організації найефективніше сприяє досягненню її загальної мети. Контроль повинен бути всеохоплюючим. Кожний керівник незалежно від своєї посади здійснюватиме контроль, навіть якщо йому персонально цього ніхто не доручає. Контроль є основним елементом керівництва. Ні створення місії, ні розробку цілей, ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати окремо від контролю.

Стратегічний контроль має свої особливості (табл. 12.6.).

Люди є невід'ємним елементом контролю на всіх стадіях керівництва. Тому за розробки процедури контролю необхідно брати до уваги поведінку людей. Та обставина, що контроль чинить сильний і безпосередній вплив на поведінку, нікого не дивує. Досить часто навмисно процес контролю проводять гласно, щоб впливати на поведінку співробітників. Ідея, що покладена в основу, полягає в

тому, що співробітники, знаючи про те, що контроль існує та діє ефективно, свідомо намагатимуться уникати помилок. Співробітники організації знають, що для оцінки їхньої діяльності керівництво застосовує різні методи контролю. Підлеглі звичайно роблять те, що керівництво хоче побачити від них за час перевірки, що має назву поведінки, орієнтованої на контроль. Інший ефект поведінки контролю полягає в тому, що він може стимулювати людей давати організації неправильну інформацію. В. Ньюмен склав кілька рекомендацій для менеджерів, які намагалися уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників і таким чином підняти його ефективність. Ці рекомендації такі.

- **Встановлюйте усвідомлені стандарти,** які сприймаються співробітниками. Люди повинні відчувати, що стандарти, які використовуються для оцінки їхньої діяльності, справді досить повно та об'єктивно відтворюють їхню роботу.

- **Уникайте надмірного контролю.** Керівництво не повинно перевантажувати своїх підлеглих багаточисельними формами контролю, інакше це поглинатиме всю їхню увагу та призведе до повного хаосу й безладу. Контролери-керівники не повинні перевіряти роботу частіше та ретельніше, ніж це необхідно.

Таблиця 12.6

Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу [33]

Тип / ознаки	Стратегічний	Оперативний
Орієнтація	<b>Зовнішнє середовище та підприємство:</b> адаптація	<b>Підприємство:</b> економічна ефективність та рентабельність виробництва
Рівень управл.	Стратегічне управління	Тактичне та оперативне управління
Цілі	Забезпечення <b>виживання</b> . Проведення антикризової політики Потенціал <b>успіху</b>	Забезпечення прибутковості та ліквідності
Головні завдання	1. Участь у встановленні якісних та кількісних цілей підприємства	1. Керівництво при плануванні і розробленні бюджету (поточне та оперативне планування)
	2. Відповідальність за стратегічне планування	2. Визначення «вузьких» і пошук «слабких» місць для тактичного управління
	3. Розробка альтернативних стратегій	3. Визначення всієї сукупності підконтрольних показників у відповідності з встановленими поточними цілями
	4. Визначення «критичних» зовнішніх та внутрішніх умов, покладених в основу стратегічних планів	4. Порівняння планових (нормативних) та фактичних показників підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин, винуватців і наслідків відхилень

	5. Визначення «вузьких» і пошук «слабких» місць	5. Аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів
	6. Визначення основних підконтрольних показників у відповідності з встановленими стратегічними цілями	6. Мотивація і створення системи інформації для прийняття поточних управлінських рішень
	7. Порівняння планових (нормативних) та фактичних показників підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин, винуватців і наслідків відхилень	7. Аналіз економічної ефективності (особливо інновацій та інвестицій)
	8. Аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів	
	9. Мотивація і створення інформаційних систем для прийняття управлінських рішень	
	10. Визначення нових можливостей на основі SWOT-аналізу та внесення корективів у стратегічні плани	
Методи та інструменти	Аналіз ринку (аналіз конкурентів; життєвий цикл конкурентної переваги фірми; аналіз кривої успіху; метод портфолію; аналіз систем рішень)	Управління по сумах покриття (система «директор - костинг»); метод «стандарт - костинг»; граничні величини; оцінки економічної ефективності
Оцінки розмір	Шанси, ризик, сильні і слабкі сторони	Доход / Витрати Результати / Доход

- **Встановлюйте жорсткі, але досяжні стандарти.** При розробці заходів контролю важливо брати до уваги мотивацію. Згідно з мотиваційною теорією очікування можна мотивувати людей на роботу для досягнення лише тієї мети, яку вони схильні вважати реальною. Якщо стандарт сприймається як нереальний чи несправедливо високий, він може зруйнувати мотиви працівників.

- **Винагороджуйте за досягнення стандарту.** Якщо керівництво організації хоче, щоб співробітники були мотивовані на повну самовідданість в інтересах організації, воно повинно справедливо винагороджувати за досягнення встановлених стандартів, результативності. Якщо працівники не відчують такого зв'язку або відчують, що винагорода несправедлива, то продуктивність їх праці може в майбутньому зменшитися.

Поведінка людей, безумовно, не єдиний фактор, який визначає ефективність контролю. Щоб контроль виконував свою справжню задачу, тобто забезпечував

досягнення мети організації, він повинен мати кілька важливих якостей. Для того щоб бути ефективним, контроль повинен *мати стратегічний характер*, тобто віддзеркалювати загальні пріоритети організації та підтримувати їх. Діяльність у сферах, які мають стратегічне значення, мусить контролюватись не дуже часто. Про одержані результати контролю не обов'язково сповіщати доти, доки відхилення від прийнятих стандартів не стане надзвичайно великими. Але якщо керівництво вважає, що деякі види діяльності мають стратегічне значення, то в кожній такій сфері обов'язково повинен бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо цю діяльність важко виміряти.

Щоб зробити контроль ефективним, необхідно ретельно слідкувати за тим, щоб ці засоби контролю не посіли більш важливого місця, ніж мета організації. Коли контрольний механізм не спрацьовує, найчастіше причина полягає в тому, що необхідно вдосконалювати структуру прав і обов'язків, а не процедури вимірювань. Таким чином, щоб бути ефективним, контроль повинен бути інтегрованим з іншими функціями керівництва.

Як підсумок, контроль можна вважати ефективним лише тоді, коли організація фактично досягає бажаної мети і спроможна сформулювати нові цілі, які забезпечують її майбутнє. Для того щоб бути ефективним, контроль повинен відповідати контрольованому виду діяльності, об'єктивно вимірювати та оцінювати те, що справді важливе.

Для ефективності контроль має бути своєчасним. Своєчасність контролю полягає не у виключно високій швидкості або частоті його проведення, а в годинному інтервалі між проведенням вимірів і оцінок, що адекватно відповідає явищу, яке підлягає контролю. Таким чином, система ефективного контролю дає необхідну інформацію до того, як настане криза.

Контроль, як і плани, повинен бути досить гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються. Незначні зміни планів іноді пов'язані з необхідністю суттєвих змін у системі контролю. Як правило, найефективніший контроль - це найпростіший контроль стосовно тих цілей, для яких він застосований. Найпростіші методи контролю вимагають менших зусиль, вони більш економічні. Але найважливіше полягає в тому,

що якщо система контролю занадто складна і люди, які з нею взаємодіють, не розуміють і не підтримують її, вона не може бути ефективною.

Щоб бути ефективним, контроль має відповідати потребам і можливостям людей, які взаємодіють із системою контролю та реалізують її. Якщо контроль вимагає непропорційно великих витрат і зусиль, він буде неефективним. Для того щоб визначити реальне співвідношення витрат і прибутку, необхідно розглядати як довгострокові аспекти контролю, так і короткострокові. Існує тверде правило, що контроль, який коштує більше, ніж він дає для досягнення мети, не покращує контроль над ситуацією, а спрямовує роботу по хибному шляху, що є втратою контролю.

### ***ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:***

1. Охарактеризуйте сутність та ознаки стратегічного планування. Як їх відображено у вимогах до стратегічних планів?
2. У чому переваги планового підходу до визначення стратегій? Які чинники треба враховувати при виборі системи стратегічного планування?
3. Чим пояснюється наявність бар'єрів стратегічного планування на підприємствах України? Наведіть відповідні приклади.
4. Що таке стратегія та тактика управління, як вони впливають на систему планів у організації, на успіх управління загалом?
5. Проаналізуйте зв'язок «стратегічного набору» підприємства та структури стратегічного плану. Як забезпечити якісну розробку та виконання стратегічного плану?
6. Основні відмінності документів стратегічного типу: планів, проектів і програм. Яку роль відіграє стратегічний план в організації виконання програм і проектів?
7. Чим пояснюється необхідність існування альтернативних (резервних) планів? Як їх треба розробляти та застосовувати?
8. Яку роль відіграє план окремого СГЦ у діяльності підприємства загалом? До якого типу він належить?



9. До якого типу планових документів можна віднести документи, що регулюють діяльність окремих функціональних підрозділів? Вкажіть місце бюджетів в системі стратегічного планування.

10. Чи є відмінність між поточними та організаційними планами? Як пов'язані організаційні плани з іншими організаційними документами, що регулюють діяльність підприємства?

11. Визначте місце бізнес-плану в системі планів підприємства. Чи треба розробляти плани іншого типу за наявності бізнес-плану?

12. Як впливають форма власності та підпорядкованість підприємства на визначення форми, змісту та організації виконання планів?

13. Наведіть приклади порядку розробки планів на конкретному підприємстві України. Проведіть критичний аналіз цієї системи.

14. Охарактеризуйте роль та значення стадії реалізації в процесі стратегічного управління підприємством.

15. На вирішення яких завдань спрямована реалізація стратегії підприємства? Що є стрижнем виконання стратегії?

16. Яка роль відводиться вищому керівництву підприємства в процесі реалізації його стратегії?

17. Обґрунтуйте послідовні етапи стадії реалізації стратегії підприємства. Що виступає корисним інструментом в ідентифікації необхідних для реалізації цієї чи іншої стратегії ресурсів?

18. В чому полягають основні відмінності фінансового планування та бюджетування на підприємстві? Які складності можуть виникати в процесі використання методів бюджетування в реальній практиці управління фірмами?

19. Поясніть сутність та умови використання основних методів фінансового планування та бюджетування.

20. Що є основою контролю реалізації стратегії підприємства? Охарактеризуйте на прикладі сутність та методику встановлення стандартів стратегії підприємства.

21. Наведіть порівняльну характеристику стратегічного та оперативного

контролінгу на підприємстві. Який з них є найбільш ефективним в сучасних умовах господарювання?

22. В якому випадку проведений контроль можна вважати ефективним? Запропонуйте заходи або рекомендації щодо ефективного контролю реалізації стратегії для менеджерів та керівництва підприємства.

23. Які типові помилки або труднощі можуть виникати в процесі реалізації корпоративної стратегії підприємств?

## ***РОЗДІЛ 4. ПРАКТИКУМ***

### **ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ**

#### **РІВНЯ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ**

1. До основних концепцій стратегії відносяться:

- а) філософська;
- б) виробнича концепція;
- в) організаційно-управлінська;
- г) вірні відповіді а) та в).

2. Філософська концепція розглядає стратегію як:

- а) визначення довгострокової мети;
- б) стрижень, навкруги якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності;
- в) елемент самовизначення організації;
- г) хитрий маневр або «блеф».

3. Соціокультурні чинники впливу на формування стратегії розглядаються як одні з основоположних при підході:

- а) системному;
- б) класичному;
- в) процесному;
- г) комплексному.

4. Яке з розумінь сутності стратегії характерне для школи влади?

а) Як результат контрольованого, усвідомленого процесу формального планування, яке розбивається на окремі кроки.

б) Як результат боротьби за вплив окремих менеджерів, що використовують владні і політичні методи.

в) Як загальне уявлення (бачення) на основі засвоєних людиною концепцій, уявлень, схем.

г) Як план, чітка схема, яка може коректуватися і змінюватися у міру невідповідності тенденцій в зовнішньому середовищі.

5. Під виходом системи розуміється:

а) результат чи кінцевий стан процесу;

б) те, що змінюється при протіканні певного процесу в системі;

в) ресурси у всіх формах;

г) сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт.

6. Для якої форми організаційної структури є характерним виокремлення стратегічних бізнес-одиниць?

а) Матричної.

б) Лінійної.

в) Функціональної.

г) Дивізіональної.

7. Зовнішнє середовище непрямого впливу – це:

а) сукупність факторів, які формують довгострокову діяльність організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій;

б) сукупність факторів, які формують довгострокову діяльність організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив;

в) сукупність факторів, які формують її довгострокову діяльність і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації;

г) конкуренти, споживачі, постачальники та контактні аудиторії.

8. Концентроване формулювання стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, сенс існування компанії, її роль в світі та значення для суспільства – це:

а) стратегія підприємства;

б) мета створення підприємства;

в) місія підприємства;

г) концепція підприємства.

9. За спрямованістю дій цілі бувають:

а) зовнішні та внутрішні;

б) економічні та соціально-екологічні;

в) довго-, коротко-, середньострокові;

г) виробничі, управлінські.

10. Що з нижчепереліченого не є характеристикою цілі підприємства?

а) Завжди враховує терміни її досягнення.

б) Має усередині фірмову орієнтацію і направлена на поліпшення використання ресурсів, резервів.

в) Переважає якісна характеристика і відносний масштаб виразу.

г) Має конкретний вираз результатів діяльності.

11. Організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується як система стратегічного планування, яка дає можливість розробляти і використовувати інтегровану систему стратегічних планів, так і поточна, повсякденна діяльність, що підпорядкована досягненню поставленої стратегічної мети – це...

- а) підприємство як «відкрита система»;
- б) стратегічно орієнтована організація;
- в) стратегічна бізнес одиниця;
- г) вірні відповіді а) та б).

12. Ресурсна концепція заснована на:

- а) оптимальному використанні обмежених ресурсів при застосуванні математичного моделювання та засобів розрахункової техніки;
- б) системі поглядів на управління, відповідно до якої розробка довгострокової програми дій підприємства на ринку починається не з вивчення ринку, а з аналізу внутрішнього потенціалу підприємства;
- в) вивченні підприємства як організму, якому властиве зростання, прагнення до продовження свого існування й збереження рівноваги, внутрішньої гармонії;
- г) дослідженні підприємства як об'єкту управління з точки зору системного підходу.

13. Конкурентна перевага – це:

- а) сукупність взаємозалежних та взаємопов'язаних елементів, що формують певне середовище господарювання;
- б) загальні для усіх підприємств галузі керовані змінні, реалізація яких дає можливість покращити конкурентні позиції підприємства;
- в) показник, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами на цільовому ринку;
- г) високий професіоналізм в будь-якому аспекті діяльності підприємства, що досягається тривалим навчанням й накопичуванням досвіду.

14. Які критерії використовуються для виокремлення СЗГ: а) географічні; б) політичні; в) поведінкові; г) еколого-економічні; д) соціально-демографічні; ж) соціо-культурні?

а) А – в.

б) А, в, ж.

в) А – ж.

г) А, в, д.

15. Політика і моделі поведінки, які підтримують відмінні особливості компанії та система її цінностей – це...

а) ціль підприємства;

б) стратегія;

в) культура організації;

г) цінності.

16. Яку модель доцільно використовувати для оцінки бізнес-процесів?

а) SWOT-аналіз.

б) Метод ланцюга цінностей.

в) Ешпріджську модель.

г) „Дерево цілей”.

17. Концентрація уваги на забезпеченні стратегічної стабільності підприємства характерна для школи:

а) підприємництва;

б) культури;

в) влади;

г) зовнішнього середовища.

18. Яка з шкіл не відноситься до групи описових?

а) Влади.

- б) Дизайну.
- в) Культури.
- г) Навчання.

19. Визначте параметри «відкритого типу організації»:

- а) умови діяльності стабільні;
- б) основною філософією є управлінський раціоналізм;
- в) успіх досягається завдяки адаптації до зовнішніх факторів;
- г) основна стратегія – ріст обсягів виробництва, поглиблення спеціалізації.

20. Внутрішньо фірмова організаційна одиниця або підрозділи підприємства, які випускають товари однієї або декількох асортиментних груп, які працюють на певний ринок або його сегмент і відповідають за вироблення стратегії підприємства в одному чи декількох сегментах цільового ринку – це...

- а) стратегічна бізнес - одиниця;
- б) стратегічний господарюючий об'єкт;
- в) стратегічна зона господарювання;
- г) немає вірної відповіді.

21. SWOT - аналіз є інструментом діагностики?

- а) Зовнішнього середовища непрямого впливу.
- б) Зовнішнього середовища прямого впливу.
- в) Внутрішнього середовища.
- г) Всі відповіді вірні.

22. Що не відноситься до принципів організації діяльності СБО?

- а) Незалежність виробничо-господарської місії.
- б) Повна відповідальність керівника СБО за фінансовий результат.
- в) Вища цінність в компанії – компетенції СБО.
- г) Автономія у визначенні збутової політики.

23. До загальноекономічних цілей підприємства відносяться:

- а) рівень прибутку та рівень рентабельності;
- б) технологічний рівень і придбання ліцензій;
- в) фінансова стабільність і приріст інвестицій;
- г) рівень витрат, додана вартість.

24. Місія підприємства не являє собою:

- а) спосіб сприйняття, імідж підприємства;
- б) послання, адресоване зовнішнім і внутрішнім користувачам, у якому викладається причина існування підприємства і його характерні риси;
- в) визначення напрямів діяльності і розподіл ресурсів підприємства;
- г) документ, який конкретизує стратегічні цілі підприємства.

25. У загальних рисах формулювання місії організації не повинне відображати:

- а) сферу діяльності;
- б) базові цінності усередині підприємства, що розглядаються як його організаційна культура;
- в) внутрішні цілі підприємства;
- г) принципи, на яких ґрунтується взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем.

26. Яке з розумінь сутності стратегії характерне для школи конфігурації?

- а) Як результат контрольованого, усвідомленого процесу формального планування, яке розбивається на окремі кроки.
- б) Як результат боротьби за вплив окремих менеджерів, що використовують владні і політичні методи.
- в) Як загальне уявлення (бачення) на основі засвоєних людиною концепцій, уявлень, схем.



г) Як план, чітка схема, яка може коректуватися і змінюватися у міру невідповідності тенденцій в зовнішньому середовищі стратегічному потенціалу і стратегічним орієнтирам підприємства.

27. Який інструмент стратегічного менеджменту пов'язують із школою дизайну?

- а) Матриця БКГ.
- б) SPACE-метод.
- в) SWOT-метод.
- г) «Дерево проблем».

28. Зовнішнє середовище прямого впливу – це:

- а) сукупність факторів, які формують довгострокову діяльність організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій;
- б) сукупність факторів, які формують довгострокову діяльність організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив;
- в) сукупність факторів, які формують її довгострокову діяльність і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації
- г) економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори.

29. Поведінкова концепція підприємства заснована на:

- а) оптимальному використанні обмежених ресурсів при застосуванні математичного моделювання та засобів розрахункової техніки;
- б) системі поглядів на управління, відповідно до якої розробка довгострокової програми дій підприємства на ринку починається не з вивчення ринку, а з аналізу власного внутрішнього потенціалу;
- в) вивченні підприємства як організму, якому властиве зростання, прагнення до продовження свого існування й збереження рівноваги, внутрішньої гармонії;
- г) дослідженні підприємства як об'єкту управління з точки зору системного підходу.

30. Компетенція – це:

а) сукупність взаємозалежних та взаємопов'язаних елементів, що формують певне середовище господарювання;

б) загальні для усіх підприємств галузі керовані змінні, реалізація яких дає можливість покращити конкурентні позиції підприємства;

в) показник, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами на цільовому ринку;

г) високий професіоналізм в будь-якому аспекті діяльності підприємства, що досягається тривалим навчанням й накопичуванням досвіду.

31. Якими параметрами визначається привабливість СЗГ?

а) перспективи зростання ринку; перспективи збільшення рентабельності; рівень нестабільності зовнішнього середовища; можливість використання ключових чинників успіху;

б) перспективи зростання ринку; перспективи збільшення прибутку; рівень нестабільності зовнішнього середовища; можливість використання ключових чинників успіху;

в) перспективи зростання ринку; перспективи збільшення рентабельності; рівень стабільності внутрішнього середовища; можливість використання ключових чинників успіху;

г) перспективи зростання ринку; перспективи збільшення рентабельності; рівень нестабільності зовнішнього середовища; сталість конкурентної позиції.

32. Загальний кодекс поведінки, взаємини між співробітниками, з клієнтами і акціонерами відображаються в:

а) образі компанії;

б) рекламній місії компанії;

в) кредо компанії;

г) цілях компанії.

33. Що з нижчепереліченого не є характеристикою місії підприємства?
- а) Направлена в майбутнє й не залежить від поточного стану.
  - б) Завжди враховує терміни її досягнення.
  - в) Зорієнтована на зовнішнє середовище підприємства.
  - г) Знаходить вираз в загальних термінах і освітлює образ підприємства.
34. Під діагностикою розуміється:
- а) визначення особливостей підприємства;
  - б) визначення суті і особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу;
  - в) застосування певного набору принципів і методів проведення аналізу;
  - г) вірні відповіді а,б,в.
35. Процес стратегічної діагностики складається з таких етапів:
- а) визначення проблеми і вирішення вже існуючих проблем;
  - б) визначення завдань і вирішення проблеми;
  - в) виявлення проблеми, визначення проблеми, побудова дерева проблем, розробка алгоритму вирішення проблеми, побудова дерева вирішень;
  - г) виявлення проблеми та визначення взаємозв'язків між ними.
36. Глибоке вивчення підприємства та надання керівництву інформації, необхідної при виборі стратегії – це:
- а) мета внутрішнього аналізу;
  - б) засіб внутрішнього аналізу;
  - в) аналіз конкурентоспроможності підприємства;
  - г) діагностика підприємства.
37. Ресурсний підхід до визначення виробничого потенціалу зорієнтований на:
- а) визначення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів;
  - б) визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства;

в) визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей;

г) немає вірної відповіді.

38. Для якої стадії життєвого циклу характерне посилення цінової політики та підвищення якості продукції?

а) Зародження.

б) Зростання.

в) Зрілості.

г) Старіння.

39. Сукупність факторів, які формують довгострокову діяльність організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій – це:

а) внутрішнє середовище підприємства;

б) зовнішнє середовище прямого впливу;

в) зовнішнє середовище непрямого впливу;

г) немає вірної відповіді.

40. Виділяють такі основні підходи до визначення виробничого потенціалу (у стратегічному контексті):

а) ресурсний підхід, структурний підхід, системний підхід;

б) ресурсний підхід, цільовий підхід, виробничий підхід;

в) маркетинговий підхід, ресурсний підхід, цільовий підхід;

г) ресурсний підхід, структурний підхід, цільовий підхід.

41. Для якої стадії життєвого циклу характерне удосконалення технологій та пошук можливостей розширення ринку збуту?

а) Зародження..

б) Зростання.

в) Зрілості.

г) Старіння.

42. Сукупність факторів, які формують довгострокову діяльність організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив:

- а) внутрішнє середовище;
- б) зовнішнє середовище непрямого впливу;
- в) зовнішнє середовище прямого впливу;
- г) немає вірної відповіді.

43. По характеру поведінки розрізняють такі стратегії:

- а) рецептивну і адаптивну;
- б) активну і пасивну;
- в) корпоративну і ділову;
- г) функціональну і операційну;
- д) немає вірної відповіді.

44. Залежно від позиції на ринку розрізняють такі стратегії:

- а) рецептивну і адаптивну;
- б) активну і пасивну;
- в) корпоративну і ділову;
- г) функціональну і операційну;
- д) немає вірної відповіді.

45. Залежно від організаційних рівнів розрізняють такі стратегії:

- а) рецептивну і адаптивну;
- б) активну і пасивну;
- в) корпоративну і ділову;
- г) функціональну і операційну;
- д) немає вірної відповіді.

46. Стратегічний потенціал – це:

а) сукупність засобів і можливостей підприємства у реалізації ринкової діяльності;

б) систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції в процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства;

в) сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних та трудових можливостей підприємства, що забезпечують йому конкурентні переваги;

г) сукупність ресурсів і можливостей підприємства, необхідних для реалізації стратегії.

47. До основних факторів зовнішнього середовища непрямого впливу відносяться:

а) демографічні; б) економічні; в) інформаційні; г) природні; д) матеріальні; е) науково – технічні; ж) технологічні; з) політичні; і) фактори культурного середовища

а) а, б, в, е, з, і;

б) а, б, г, е, з, і;

в) б, в, е, ж, з, і;

г) всі відповіді вірні.

48. До якої групи чинників відносять вплив антимонопольного законодавства?

а) Стан економіки і ринків.

б) Діяльність уряду.

в) Структурні тенденції.

г) Несподіванки стратегічного характеру.

49. До стратегічних принципів стратегічного потенціалу відноситься:

а) цілісність;

б) альтернативність;

в) гнучкість;

г) відкритість.

50. До якої групи чинників відносять „економічний націоналізм”?

- а) Міжнародне становище.
- б) Стан економіки.
- в) Соціально – культурна складова.
- г) Політико – інституційні фактори.

51. Постійне розширення діяльності підприємства, бажання випередити конкурентів у випуску й продажу нової продукції, технологічна орієнтація характерна для підприємства із ... стратегією:

- а) активною;
- б) реактивною;
- в) корпоративною;
- г) діловою.

52. Концентрація діяльності підприємства на певній сфері, захист своєї частки ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів і ринкова орієнтація характерна для підприємства з:

- а) активною стратегією;
- б) пасивною стратегією;
- в) корпоративною стратегією;
- г) діловою стратегією.

53. Ділові стратегії повинні визначити:

- а) конкурентні переваги господарських підрозділів на ринках відповідних товарів;
- б) асортимент продукції, який вироблятиме підприємство;
- в) темпи зростання виробництва нової продукції;
- г) все вище перераховане.

54. Для якої стадії життєвого циклу характерний пошук та впровадження нових технологій, підбір персоналу?

- а) Зародження.
- б) Зростання.
- в) Зрілості.
- г) Старіння.

55. Модель „галузевої конкуренції” Портера відноситься до:

- а) механізму зовнішнього середовища прямого впливу;
- б) механізму зовнішнього середовища непрямого впливу;
- в) механізму внутрішнього середовища;
- г) моделей ефективного управління виробництвом.

56. До факторів зовнішнього середовища безпосереднього впливу відносять:

- а) галузь та конкурентне середовище;
- б) профспілки;
- в) місцеві органи влади;
- г) вірні відповіді а,б,в.

57. Розподіл ресурсів відділу (служби) по напрямках діяльності і структурних підрозділах підприємства; місце функціональної служби в загальній стратегії господарюючого суб'єкта; стратегія поведінки у відповідній функціональній сфері визначають такі стратегії:

- а) ділові;
- б) скорочення;
- в) функціональні;
- г) базисні стратегії розвитку бізнесу.

58. Роль функціональної стратегії полягає в:

- а) підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності компанії;



- б) реалізації конкурентних переваг;
- в) визначенні цілей діяльності;
- г) немає вірної відповіді.

59. За М. Портером розрізняють такі основні стратегії досягнення конкурентних переваг:

- а) стратегія лідера на ринку;
- б) стратегія оптимальних запасів;
- в) стратегія оптимальних витрат;
- г) стратегія послідовника.

60. Структурний підхід до визначення виробничого потенціалу заснований на:

- а) визначенні виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів;
- б) визначенні раціональної структури виробничого потенціалу підприємства;
- в) визначенні відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей;
- г) немає вірної відповіді.

61. «Функціональний потенціал» - це виробничий потенціал за підходом:

- а) ресурсним;
- б) структурним;
- в) цільовим;
- г) немає вірної відповіді.

62. PIMS-аналіз виявляє:

- а) сильні та слабкі сторони підприємства;
- б) вплив факторів зовнішнього середовища непрямого впливу;
- в) зміни в конкурентній позиції підприємства, стратегії, вживані для її досягнення; остаточну прибутковість;

г) ступінь привабливості галузі.

63. Аналіз галузі не включає:

- а) визначення основних видів діяльності;
- б) позиціонування різних гравців;
- в) визначення (постановка, формулювання) проблеми;
- г) можливий розвиток видів діяльності.

64. Стратегічний аналіз – це:

- а) складова частині процесу стратегічного управління;
- б) багатофакторний, системний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації;
- в) постійний процес, необхідний для визначення напрямків випереджального розвитку організації і наступного його корегування;
- г) інтегруючий системний аналіз, що використовує результати інших видів аналізу
- д) всі відповіді вірні.

65. Проблемно-орієнтований підхід до визначення виробничого потенціалу заснований на:

- а) визначенні виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів;
- б) визначенні раціональної структури виробничого потенціалу підприємства;
- в) визначенні відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей;
- г) немає вірної відповіді.

66. Для визначення структурних характеристик потенціалу досліджують:

- а) характер діяльності;
- б) ступінь замкненості;
- в) масштаб потенціалу та його просторове розміщення;

г) вірні відповіді а) та в).

д) вірні відповіді а-в.

67. Виявлення найбільш впливових на організацію факторів зовнішнього середовища - це:

а) мета PEST – аналізу;

б) етап PEST – аналізу;

в) спосіб PEST – аналізу;

г) немає вірної відповіді.

68. До якого показника характеристики галузі відносять тривалість виробничого циклу, спеціалізацію, кооперацію, централізацію?

а) Потужність галузі.

б) Організаційно – управлінські особливості процвітаючих підприємств галузі.

в) Технічний рівень виробництва.

г) Оптимальний розмір конкурентоспроможного підприємства.

69. За класифікацією, запропонованою Ф. Котлером і Р. Тернером, до стратегій досягнення конкурентних переваг відноситься:

а) стратегія лідера на ринку;

б) стратегія широкої диференціації;

в) стратегія оптимальних витрат;

г) немає вірної відповіді.

70. Для пасивної стратегії характерним є:

а) диверсифікація виробництва;

б) наступальний характер;

в) технологічна орієнтація;

г) обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів.

71. Модель PIMS не враховує:

- а) структуру управління;
- б) науково-технічну політику підприємства;
- в) стиль управління;
- г) всі відповіді вірні.

72. Адаптивність стратегічного потенціалу – це:

- а) перебування підприємства в складній і постійній взаємодії з зовнішнім середовищем;
- б) здатність і швидкість зміни окремих елементів потенціалу;
- в) здатність системи знаходити і реалізовувати цілеспрямований спосіб пристосованої поведінки до змін середовища;
- г) швидкість змін характеристик потенціалу в часі.

73. Корпоративна стратегія розробляється для:

- а) компанії і сфер її діяльності в цілому;
- б) визначення окремого виду діяльності компанії;
- в) кожного функціонального напрямку;
- г) структурних одиниць.

74. До стадій життєвого циклу підприємства не відноситься:

- а) виникнення;
- б) зростання;
- в) поглиблення;
- г) старіння.

75. Яка із стратегій вужча і розробляється для основних структурних одиниць?

- а) Загальна (корпоративна).
- б) Ділова.
- в) Функціональна.
- г) Операційна.

76. Стратегія стабілізації за С.Ф. Покропивним – це:

- а) стратегія діяльності підприємства з урахуванням нестабільності обсягів продажів своєї продукції;
- б) стратегія, що використовується за кризового стану економічної діяльності підприємства;
- в) стратегія стабільного зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу;
- г) немає правильної відповіді.

77. Який підхід не використовується під час реалізації стратегії стабілізації?

- а) Економія та найбільш ощадливе використання всіх видів ресурсів з активним наміром швидкої стабілізації системи господарювання.
- б) Швидке збільшення обсягів продажу і доходів, де зростання доходів за темпами випереджує динаміку обсягів продажу.
- в) Позитивне зрушення в обсягах і ефективності виробництва з певною надією на швидке пожвавлення підприємницької діяльності.
- г) Немає правильної відповіді.

78. Найефективніша стратегія стабільного зростання приросту обсягу прибутку, капіталів – це:

- а) стратегія виживання;
- б) стратегія стабілізації;
- в) стратегія зростання;
- г) стратегія скорочення.

79. Стратегії концентрованого росту, інтегрованого росту, диверсифікованого росту та скорочення – це:

- а) ділові стратегії;
- б) базисні стратегії;
- в) корпоративні стратегії;
- г) операційні стратегії.

80. Які з цих чинників впливають на вибір стратегії?

- а) Цілі і розмір організації.
- б) Особливість продукції та стадії ЖЦП.
- в) Пріоритети керівництва та привабливість ринку.
- г) Все зазначене.

81. Який зі способів розробки стратегії передбачає, що керівник виступає головним стратегом і здійснює сильний вплив на оцінку стану підприємства та на деталі стратегії?

- а) Головний стратегічний підхід.
- б) Підхід „делегування повноважень”.
- в) Спільний (колабораціоністський) підхід.
- г) Ініціативний підхід.

82. Який підхід при розробці стратегії варто використовувати крупним, диверсифікованим корпораціям?

- а) Спільний (колабораціоністський) підхід.
- б) Ініціативний.
- в) Головний стратегічний підхід.
- г) Підхід „делегування повноважень”.

83. Для чого використовується SWOT аналіз?

- а) Дає змогу сформуванню загального переліку стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей.
- б) Визначає сфери діяльності, зокрема, галузі у яких буде діяти компанія.
- в) Для визначення кроків з поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє підприємство.
- г) Для допомоги по досягненню цілей господарських підрозділів.

84. Яка з вказаних стратегій не виділяється за матрицею БКГ?

- а) Стратегія розвитку.
- б) Стратегія „збору врожаю”.
- в) Стратегія елімінації.
- г) Стратегія інтегрованого росту.

85. У чому полягає сутність стратегії елімінації?

- а) У виключенні СБО зі складу стратегічного бізнес-портфеля підприємства.
- б) У відстоюванні СБО своїх позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки.
- в) У виділенні фінансових коштів для певної СБО підприємства для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою збільшення її ринкової частки.
- г) Зменшенні маркетингових зусиль стосовно слабких СБО підприємства, які втрачають свої позиції.

86. Стратегія „збору врожаю” не використовується для:

- а) слабких „дійних корів”, які втрачають ринкову частку і потребують великих капіталовкладень;
- б) „знаків питання”, які не можуть перейти у „зірки”;
- в) ”собак”, які ще приносять прибуток, але не є перспективними;
- г) „зірок”.

87. Яка з дій не є етапом стратегічного планування?

- а) Встановлення цілей.

- б) Облік, контроль та аналіз їхнього виконання.
- в) Визначення “стратегічного набору”.
- г) Немає правильної відповіді.

88. Встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства - це:

- а) мета стратегічного планування;
- б) визначення стратегічного планування;
- в) принцип стратегічного планування;
- г) етап стратегічного планування.

89. Підхід у стратегічному плануванні, який робить акцент на приведення у відповідність “того, що можливо” з “тим, чого треба досягти” - це:

- а) стратегічна програма;
- б) стратегічний набір;
- в) стратегічна прогалина;
- г) немає правильної відповіді.

90. Яка з програм дій спрямована на контрольовані внутрішні фактори:

- а) програма рекламної компанії для нової продукції;
- б) програма нагромадження банків стратегічної інформації;
- в) програма раціоналізації структури виробничих і допоміжних процесів;
- г) програма створення страхових запасів із використанням іноземних джерел

ресурсів.

91. Систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм – це:

- а) стратегічне планування;
- б) стратегічна прогалина;



- в) принцип стратегічного планування;
- г) стратегічна програма.

92. До факторів, які не дають змоги широко застосовувати систему стратегічного планування, відносяться:

- а) нерозвиненість теоретичних і методологічних засад розробки взаємопов'язаної системи планів;
- б) неспроможність виробничо-управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища та адекватно реагувати на них, застосовуючи систему стратегічного управління;
- в) низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб, які не знають сучасних методів планування або не вміють їх застосовувати;
- г) всі відповіді вірні.

93. Заздалегідь прогнозовані й кількісно визначені варіанти розвитку подій і розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має здійснити підприємство щоб досягти своїх цілей у випадках, коли діючі плани виконати неможливо або вони втратили свою актуальність – це:

- а) альтернативні плани;
- б) стратегічні плани;
- в) поточні плани;
- г) одноразові плани.

94. Виконання таких заходів як: розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем стосується:

- а) встановлення пріоритету серед адміністративних завдань;
- б) вибору та узгодження із здійснюваною стратегією стилю лідерства;
- в) встановлення відповідності між обраною стратегією та процесами всередині організації;
- г) немає правильної відповіді.

95. До основних завдань, що вирішуються при виконанні стратегії, відносять:

- а) встановлення пріоритету серед адміністративних завдань;
- б) встановлення відповідності між обраною стратегією та процесами всередині організації;
- в) вибір та узгодження із здійснюваною стратегією стилю лідерства та підходу до управління організацією;
- г) всі відповіді вірні.

96. Збільшення частки ринку підприємства на 10 % до 2010 року – це:

- а) оперативна мета підприємства;
- б) стратегічна мета підприємства;
- в) місія підприємства;
- г) тактична мета підприємства.

97. Інструмент матричного портфельного аналізу, який враховує такі чинники, як відносна частка ринку, яку займає кожна СБО підприємства і темпи зростання ринку в даній галузі називається:

- а) матриця «товар-ринок»;
- б) матриця «ADL/LC» (Артур Д. Літл);
- в) матриця BCG (Бостон консалтинг груп);
- г) матриця McKinsey (Маккінзі).

98. Інструмент матричного портфельного аналізу, який враховує такі чинники, як поточна позиція в конкуренції, яку займає кожна СБО підприємства і довгострокова привабливість галузі називається:

- а) матриця McKinsey (Маккінзі);
- б) матриця «ADL/LC» (Артур Д. Літл);
- в) матриця BCG (Бостон консалтинг груп);
- г) матриця «товар-ринок» (І. Ансоффа).

99. Такі стратегічні позиції бізнесу, як «Подвоїти обсяги виробництва або скоротити бізнес», «Підсилити конкурентні переваги», «Продовжувати бізнес з обережністю», «Частково згорнути бізнес» відповідають матричній моделі:

- а) матриця McKinsey (Маккінзі);
- б) матриця «ADL/LC» (Артур Д. Літл);
- в) матриця «товар-ринок»;
- г) матриця Shell/DPM (Шелл/ Діпіем).

100. Згідно матриці „товар-ринок” квадрант «Стратегія диверсифікації» відповідає ситуації:

- а) Новий товар - існуючий ринок.
- б) Новий товар - новий ринок.
- в) Існуючий товар-існуючий ринок;
- г) Існуючий товар-новий ринок.

101. Згідно матриці „товар-ринок” квадрант «Стратегія: покращуй те, що вже робиш» відповідає ситуації:

- а) Новий товар - існуючий ринок;
- б) Новий товар - новий ринок;
- в) Існуючий товар - існуючий ринок;
- г) Існуючий товар-новий ринок.

102. Такий чинник, як «стадії зрілості (розвитку) ринку» враховує модель:

- а) матриця McKinsey (Маккінзі);
- б) матриця «товар-ринок»;
- в) матриця Hofen/Schendel (Хофера-шендела);
- г) матриця «ADL/LC» (Артур Д. Літл).

103. Такий чинник, як «стадія життєвого циклу продукту» враховує модель:

- а) матриця McKinsey (Маккінзі);

- б) матриця «товар-ринок»;
- в) матриця Hofen/Schendel (Хофера-шендела);
- г) матриця «ADL/LC» (Артур Д. Літл).

104. Згідно моделі М. Портера, конкурентна стратегія, орієнтована на конкретний сегмент покупців, в якому підприємство випереджає конкурентів за рахунок нижчих виробничих витрат, називається:

- а) Стратегія лідерства по витратах;
- б) Стратегія оптимальних витрат;
- в) Сфокусована стратегія низьких витрат;
- г) Стратегія диференціації.

105. У загальному вигляді ділова стратегія підприємства – це:

- а) Стратегія управління одним видом бізнесу;
- б) Стратегія управління фінансовими ресурсами;
- в) Стратегія управління виробництвом;
- г) Немає вірної відповіді.

106. Постійне розширення діяльності підприємства, бажання випередити конкурентів у випуску і продажах нової продукції, технологічна орієнтація, характерна для підприємства з:

- а) активною стратегією;
- б) реактивною стратегією;
- в) корпоративною стратегією;
- г) діловою стратегією.

107. Процес виділення стратегічної зони господарювання передбачає:

- а) визначення потреб, які необхідно задовольнити;
- б) аналіз технологій, які використовуються на підприємствах;
- в) визначення географічного району;

г) всі відповіді вірні.

108. Основне призначення стратегічного управління:

- а) максимізація прибутку з урахуванням інтересів соціуму;
- б) максимізація прибутку без інтересів соціуму;
- в) аналіз зовнішнього середовища;
- г) досягнення монопольного положення на ринку.

109. Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з:

- а) конкурентними діями, заходами і методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві;
- б) визначенням стратегії, як інтегральній частині менеджменту, яка дозволяє усвідомити майбутнє;
- в) визначенням стратегії, як відтвірній цінності, яка дає можливість досягти якнайкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу;
- г) немає вірної відповіді.

110. Аналіз стратегічного процесу з погляду пізнавальних здібностей людини, характерний для:

- а) школи підприємництва;
- б) когнітивної школи;
- в) школи зовнішнього середовища;
- г) школи навчання.

111. Для школи влади характерне:

- а) твердження, що джерелом формування стратегії є сила культури організації;
- б) визначення процесу формування стратегії як відкритої боротьби за вплив, за допомогою використання менеджерами владних і політичних методів;
- в) аналіз стратегічного процесу з погляду пізнавальних здібностей людини;

г) немає вірної відповіді.

112. Розподіл ресурсів відділу (служби) по напрямках діяльності і структурних підрозділах підприємства; місце функціональної служби в загальній стратегії господарюючого суб'єкта; стратегію поведінки у відповідній функціональній сфері визначають такі стратегії:

- а) ділові стратегії;
- б) стратегії скорочення;
- в) функціональні стратегії;
- г) базові стратегії розвитку бізнесу.

113. Концентроване формулювання стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, сенс існування підприємства, його роль в світі і значення для суспільства – це:

- а) стратегія підприємства;
- б) мета створення підприємства;
- в) місія підприємства;
- г) концепція підприємства.

114. До складу моделі місії підприємства (по Ешріджській моделі) не входять:

- а) мета і цінності;
- б) культура;
- в) стратегія;
- г) ресурсний потенціал.

115. Процес стратегічної діагностики складається з таких етапів:

- а) визначення проблеми і вирішення вже існуючих проблем;
- б) визначення завдань і вирішення проблеми;
- в) виявлення проблеми, визначення проблеми, побудова дерева проблем, розробка алгоритму вирішення проблеми, побудова дерева рішень;
- г) виявлення проблеми і визначення взаємозв'язків між ними.

116. Стратегічне управління – це:

- а) процес аналізу, планування, організації і здійснення стратегічних намірів;
- б) системна сукупність різних класів і видів управлінської діяльності, які входять в систему управління разом з поточним управлінням;
- в) концентроване формулювання стратегічних орієнтирів розвитку підприємства;
- г) глибоке вивчення підприємства і надання керівництву інформації, необхідної для вибору стратегії.

117. Сукупність чинників, які формують довгострокову діяльність організації і на яких вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій, – це:

- а) внутрішнє середовище підприємства;
- б) зовнішнє середовище прямого впливу;
- в) зовнішнє середовище непрямого впливу;
- г) немає вірної відповіді.

118. Сукупність чинників, які формують довгострокову діяльність організації і на яких організація не може впливати взагалі або має незначний вплив, - це:

- а) внутрішнє середовище;
- б) зовнішнє середовище непрямого впливу;
- в) зовнішнє середовище прямого впливу;
- г) немає вірної відповіді.

119. Вся сукупність стратегічних бізнес одиниць (СБО), які належать одній корпорації, – це:

- а) стратегічна зона господарювання;
- б) портфель бізнесів підприємства;
- в) основні структурні підрозділи організації;
- г) внутрішнє середовище організації.

120. Стратегічна бізнес одиниця (СБО) – це підрозділи підприємства, які:

- а) випускають товари однієї або декількох асортиментних груп;
- б) працюють на певний ринок або його сегмент;
- в) мають найбільший об'єм виробництва і реалізації товарів.
- г) а, б.

121. Портфельний аналіз призначений для ефективного вирішення таких питань:

- а) узгодження і зв'язок стратегій СБО;
- б) розподіл матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів між СБО;
- в) розвиток або згортання бізнесу;
- г) всі відповіді вірні.

122. Визначення відповідних СЗГ, визначення перспектив розвитку ринків, визначення конкурентоспроможності всіх СБО, розробка бізнесової стратегії для кожної СБО, оцінка відповідності бізнесових стратегій корпоративній стратегії – це:

- а) завдання портфельного аналізу;
- б) етапи портфельного аналізу;
- в) процес виділення СЗГ;
- г) оцінка конкурентних позицій і конкурентної сили кожного з підрозділів підприємства.

123. Модель, яка дозволяє вибрати певну стратегію підприємства залежно від життєвого циклу конкретного виду продукції або грошового потоку, – це:

- а) матриця BCG (БКГ);
- б) матриця І. Ансоффа «Товар – Ринок»;
- в) модель Хофера – Шендела;
- г) модель Shell / DPM.



124. Модель, яка будується на припущенні, що можуть бути тільки два шляхи оптимізації набору видів бізнесу організації: покупка нового (або посилення того, що існує) вигляду бізнесу; продаж (або скорочення того, що існує) виду бізнесу – це:

- а) матриця Хофера – Шендела;
- б) матриця Ф.Котлера «Ціна – Якість»;
- в) модель Shell / DPM;
- г) матриця І. Ансоффа «Товар – Ринок».

125. Слабкі сторони – це:

- а) альтернативи, які може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результату);
- б) будь-які процеси або явища, які перешкоджають руху підприємства або організації у напрямі досягнення своїх місії і цілей;
- в) види діяльності, які підприємство здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що не правильно використовуються;
- г) внутрішні можливості (навики, потенціал) або ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

126. До головних завдань стратегічного контролінга відносяться:

- а) розробка альтернативних стратегій;
- б) аналіз економічної ефективності;
- в) аналіз впливу відхилень від виконання поточних планів;
- г) керівництво при плануванні і розробці бюджету.

127. Інструмент матричного портфельного аналізу, який враховує такі чинники, як поточна позиція в конкуренції, яку займає кожна СБО підприємства і довгострокова привабливість галузі називається:

- а) матриця McKinsey (Маккінзі);
- б) матриця «ADL/LC» (Артур Д. Літл);

- в) матриця BCG (Бостон консалтинг груп);
- г) матриця «товар-ринок».

128. Концентрація діяльності підприємства на певній сфері, захист своєї частки ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів і ринкова орієнтація характерна для підприємства з:

- а) активною стратегією;
- б) пасивною стратегією;
- в) корпоративною стратегією;
- г) діловою стратегією.

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО  
ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ «РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА  
ОБГРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ»**

Підготувати у вигляді реферату за матеріалами конкретного підприємства наступні завдання за модулями:

**Змістовий модуль 1. Теоретичні основи стратегії підприємства**

1. Визначити життєвий цикл підприємства у вигляді схеми (за фактором динаміки випуску продукції або т/обороту). Оцінити відповідність стадії життєвого циклу підприємства стадії життєвого циклу галузі за відповідною методикою.

2. Розробити перелік відповідних стратегій за життєвим циклом

3. Визначити фактори впливу на здійснення стратегій

4. Визначити повну і рекламну місію підприємства та розробити його кредо

5. Визначити та запропонувати генеральну ціль підприємства. Розробити дерево цілей.

### **Змістовий модуль 2. Стратегічна діагностика умов господарювання**

Визначити та запропонувати генеральну проблему підприємства. Розробити дерево проблем.

6. Визначити та розробити дерево заходів щодо вирішення проблем і досягнення цілей.

7. Провести діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання підприємства відомими методами (зокрема, PEST-аналіз, «Оцінка галузі за 5-ма конкурентними силами М. Портера», SNW-аналіз, «Оцінка відповідності виробничого потенціалу стратегії, що реалізується»)

8. Побудувати стратегічний баланс та SWOT - матрицю основних факторів щодо досягнення цілі.

9. Зробити аналіз загальної ситуації та конкуренції в галузі. Розрахувати КФУ

10. Провести оцінку конкурентоспроможності підприємства

### **Змістовий модуль 3. Обґрунтування та вибір стратегії підприємства**

Сформулювати корпоративну стратегію підприємства.

11. Використати максимум відомих матричних методів для вибору ділових стратегій підприємства та їх оцінки.

12. Використати максимум відомих матричних методів для вибору функціональних стратегій підприємства та їх оцінки.

13.Обрати стратегію підприємства з наявних стратегічних альтернатив (застосовуючи методи аналізу ієрархій та експертний метод)

14.Розробити стратегічний план розвитку підприємства

15.Запропонувати заходи контролю реалізації стратегії підприємства.

Реферат за результатами виконання індивідуальних завдань слід оформляти акуратно з одного боку аркуша білого паперу формату А4 (210 х 297 см). В окремих випадках таблиці і ілюстрації можна представляти на листах формату А3.

Він має бути виконаний **на комп'ютері** з використанням шрифту Times New Roman тестового редактора Word розміру 14 з полуторним міжрядковим інтервалом.

Текст пишуть або друкують, залишаючи поля таких розмірів: з лівого боку - не менше 20 мм, з правою - не менше 10 мм, зверху - не менше 20 мм, знизу - не менше 20 мм, верхній колонтитул - 1,25 мм.

## **ТЕМАТИКА КУРСОВИХ РОБІТ**

з дисципліни «Стратегія підприємства»

1. Проблеми управління підприємством в умовах невизначеності
2. Етапи еволюції управління підприємством (від поточного планування до стратегічного управління)
3. Сутність і види стратегій підприємств
4. Розробка стратегічних планів підприємства

5. Формування стратегічного набору підприємства
6. Стратегічні цілі: сутність, роль, значення
7. Розробка «дерева цілей» підприємства
8. Моделі стратегічного планування
9. Підсистеми забезпечення стратегічного управління
10. Інформаційно-аналітичні системи забезпечення стратегічного управління
11. Місія підприємства: її види, формування й роль
12. Конкуентоспроможність як стратегічна мета підприємства
13. Економічна стратегія підприємства
14. Процес вибору стратегії
15. Стратегічне планування - основа управління підприємством у сучасних умовах
16. Стратегія антикризового управління
17. Стратегія боротьби з конкурентами для підприємств, що працюють у сфері малого бізнесу
18. Стратегія багатопрофільних підприємств
19. Формування стратегії цінової політики підприємства
20. Розробка стратегії безбитковості діяльності підприємства
21. Формування стратегії стимулювання персоналу підприємства
22. Розробка стратегії диверсифікації в конкретних умовах діяльності підприємства
23. Формування фінансової стратегії підприємства
24. Розробка виробничої стратегії підприємства
25. Стратегія взаємодії підприємства з ринками виробничих ресурсів
26. Стратегія організаційно-технологічної підготовки виробництва
27. Стратегія підготовки й випуску нового товару
28. Інноваційні стратегії — основа конкурентоспроможності підприємства
29. Формування стратегії матеріально-технічного забезпечення виробництва
30. Формування стратегії збуту товару
31. Стратегія забезпечення якості виробленого товару
32. Формування стратегії росту обсягу товарообороту
33. Діагностика підприємства в системі розробки стратегій
34. Методи стратегічної діагностики підприємства

35. SWOT — аналіз як основний елемент стратегічної діагностики
36. Балансові методи стратегічної діагностики підприємства
37. Стратегія самоінвестування підприємства
38. Стратегії розвитку персоналу підприємства
39. Проблеми ефективності стратегії інвестування в знання на підприємстві
40. Ефективність інвестиційних стратегій підприємства
41. Функціональні стратегії підприємства
42. Розробка альтернативних варіантів стратегічних дій
43. Стратегія як основа управління виробництвом у ринкових умовах
44. Взаємозв'язок між розробкою й виконанням поточних планів і стратегії підприємства
45. Комплексна стратегія підприємства
46. Стратегія виходу підприємства на новий ринок
47. Стратегія позиціонування підприємства на ринках товарів
48. Стратегія поведінки підприємства на ринках виробничих ресурсів
49. Стратегія поведінки підприємства на ринках фінансів
50. Ринок цінних паперів і портфельна стратегія підприємства
51. Стратегія зниження трансакційних витрат
52. Стратегія зниження виробничих витрат
53. Концепції стратегічних зон господарювання
54. Сучасні концепції життєвого циклу підприємства
55. Життєвий цикл підприємства й особливості формування стратегій розвитку
56. Стратегічна зона господарювання підприємства
57. Стратегія розробки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
58. Стратегія відновлення ресурсів
59. Стратегічна програма інноваційного розвитку підприємства
60. Стратегія запобігання банкрутству підприємства
61. Методи стратегічного позиціонування підприємства на ринку
62. Стратегія інвестиційної діяльності корпорацій
63. Формування стратегії підвищення прибутковості підприємства
64. Формування портфеля стратегій

65. Матричні інструменти розробки стратегій
66. Інфраструктурне забезпечення стратегії бізнесу
67. Особливості стратегічного підходу в управлінні
68. Стратегічні альтернативи діяльності підприємства
69. Формування портфеля стратегічних альтернатив
70. Оцінка й аналіз альтернативних варіантів стратегій
71. Оцінка ефективності альтернативних варіантів стратегій
72. Матричні методи стратегічного аналізу
73. Методи формування й аналізу стратегій
74. Сфокусовані (нишеві) стратегії підприємства
75. Стратегії виробничих процесів
76. Операційні стратегії диференціації (концентрації)
77. Стратегії ресурсозбереження
78. Стратегії розвитку виробничих комплексів
79. Базові конкурентні стратегії підприємства
80. Конкурентні стратегії торговельних підприємств
81. Концепції підприємницьких стратегій
82. Сучасні методи декомпозиції стратегій підприємства
83. Сутність і види конкурентних переваг
84. Конкурентна діагностика підприємства
85. Комплексний аналіз конкурентоспроможності підприємства
86. Оцінка конкурентоспроможності підприємства
87. Рейтингові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
88. Конкурентні переваги й конкурентоспроможність
89. Ділові стратегії (стратегії конкуренції) підприємства
90. Метод ланцюжка цінностей як механізм розробки конкурентної стратегії
91. Піраміда базових стратегій підприємства по рівнях стратегічних рішень
92. Класифікації стратегій підприємства: поняття, види, сутність
93. Типологія функціональних стратегій підприємства
94. Принципи формування корпоративних стратегій
95. Маркетингові стратегії підприємства

96. Стратегія ефективного управління персоналом
97. Роль операційних стратегій в управлінні підприємством
98. Операційна стратегія лідерства по витратах
99. Стратегія оптимальних витрат
100. Концепція організаційних стратегій підприємства
101. Сучасні концепції стратегії підприємства
102. Еволюція стратегій і еволюційні стратегії
103. Сутність стратегічного бачення в управлінні підприємством
104. Сутність стратегічного успіху
105. Управління стратегічним потенціалом підприємства
106. Стратегічний потенціал підприємства
107. Управління стратегічним потенціалом успіху підприємства
108. Типові підходи до розробки стратегій підприємства
109. Перспективи використання стратегічного аналізу в Україні
110. Реалізація стратегічних програм
111. Контроль як діючий метод стратегічного управління
112. Формування стандартів і їхня роль у процесі реалізації стратегії
113. Пріоритети, обмеження, стандарти цілей підприємства
114. Механізм обґрунтування стратегічних цілей підприємства

## **СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ**

### **Ситуаційна вправа 1**

Оцінити кожне із запропонованих визначень «Стратегії підприємства» з позиції існуючих теоретичних підходів та виокремлених Г. Мінцбергом шкіл.

<b>Визначення стратегії</b>	<b>Під-хід</b>	<b>Шко-ла</b>
1. Метод встановлення довгострокових цілей підприємства, програми його дій та пріоритетних напрямків розміщення ресурсів		



<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Метод визначення конкурентних цілей підприємства</li> <li>3. Спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів</li> <li>4. Спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони</li> <li>5. Модель або план, який об'єднує головні цілі підприємства, політику і послідовність дій в одне ціле</li> <li>6. Послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень</li> <li>7. Спосіб розвитку ключових конкурентних переваг підприємства</li> <li>8. Детальний всебічний комплексний план, визначений для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства й досягнення його цілей</li> <li>9. Узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства</li> <li>10. Комплекс прийнятих менеджером рішень стосовно розміщення ресурсів підприємства</li> <li>11. План управління підприємством, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб та досягнення визначених цілей</li> <li>12. Якісна послідовність дій і станів, які використовуються для досягнення цілей підприємства</li> <li>13. Довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики</li> <li>14. Ділова концепція розвитку підприємства на визначену стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, здатних реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги в досягненні цілей</li> <li>15. Спосіб реалізації підприємством своїх інтересів, що визначає його поведінку в просторі параметрів і вирішує суперечності, які породжуються взаємодією підприємства та ринкового середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу</li> <li>16. Система, яка складається з підсистем - елементних стратегій, що діють одночасно, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства і взаємовпливають одне на одне як елементи єдиної цілісної системи</li> </ol>		
--	--	--

## Ситуаційна вправа 2

### «Стратегічна сегментація ТОВ «Ніко-Донецьк»

**Завдання:** Виокремити основні бізнес-одиниці та обґрунтувати основні стратегічні зони господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ніко Донецьк» було створене у 2007 році шляхом та зареєстроване Рішенням Виконкому Київської районної ради м. Донецька № 200/19 від 23.02.2007 року.

Головною метою створення і діяльності підприємства є отримання прибутку для задоволення економічних і соціальних потреб учасника Товариства, а також з метою сприяння у формуванні і розвитку товарів (робіт, послуг), які реалізує товариство, впровадження нових технологій у виробництві, реалізації, технічному обслуговуванні транспортних засобів у Донецькому регіоні та в інших областях України, а також за кордоном, залучення додаткових матеріальних і фінансових ресурсів, сприяння найбільш повному задоволенню потреб фізичних і юридичних осіб як на території України, так і за кордоном, у товарах (роботах, послугах), що реалізує Товариство.

Господарська діяльність підприємства складається з:

- виробництво, реалізації та комісійна торгівля транспортними засобами та номерними знаками до них, які підлягають реєстрації та обліку в органах внутрішніх справ;
- технічне обслуговування, ремонт, модернізація, прокат транспортних засобів;
- виконання робіт із проектування, налагодження, виготовлення, ремонту і сервісного обслуговування приладів, устаткування, автомобілів і інших технічних засобів та ін.

Статутом підприємства передбачені й інші види діяльності, але вони поки що не здійснюються через складне становище, що склалося на підприємстві та в регіоні в останні роки.

Основним видом діяльності компанії є продаж нових автомобілів Mitsubishi їх гарантійне і технічне обслуговування, продаж оригінальних запасних частин, аксесуарів для автомобілів, автокосметики. Успіх заснований на тому, що якість не обмежується продажем першокласних автомобілів на базі передових технологій. Програма компанії післяпродажного сервісу також гарантує нашим покупцям високий якісний рівень обслуговування і після того, як вони придбали

свій автомобіль. У автосалоні «НІКО - Донецьк» представлений весь модельний ряд автомобілів Mitsubishi, з урахуванням нових моделей. Достатній склад автомобілів. Пропонується тест – драйв на весь модельний ряд. Mitsubishi єдиний автовиробник, який пропонує покупцям найбільший асортимент автомобілів - позашляховиків. Всі пропоновані автомобілі адаптовані до експлуатації на дорогах України.

Комплекс складається з салону (show room) нових автомобілів, відділу прийому замовлень, складських приміщень, станції тех. обслуговування, офісних приміщень, майданчиків стоянок.

Компанією пропонується централізована система покупки і обслуговування автомобіля. У перелік послуг входять: консультації досвідчених менеджерів по продажах, оформлення прямої покупки, кредиту або лізингу, гарантійне і післягарантійне обслуговування, сервісні послуги. Безпосередньо у салоні клієнти можуть оформити всі необхідні документи для придбання автомобіля в кредит або для оформлення страховки на придбане авто. Успішно працює система trade-in – обмін старого автомобіля на новий з доплатою, причому, тільки в нашій компанії немає обмежень по марках і віці автомобілів.

Станція технічного обслуговування комплексу оснащена новітнім устаткуванням, що дозволяє надавати послуги з ремонту автомобілів Mitsubishi будь-якої складності.

Відділ запасних частин – невід'ємна частина СТО. Його працівники здійснюють продаж запасних частин, автомобільних аксесуарів і автокосметики, у разі потреби організують замовлення і доставку відсутніх на складі запасних частин в найкоротші терміни.

СТО компанії «НІКО - Донецьк» гарантує відповідність пропонованих ремонтних послуг вимогам, імпортером автомобілів, що пред'являється. На всі виконувані роботи і встановлені запасні частини надається гарантія.

Таким чином, компанія надає весь комплекс послуг, консультації по покупці, вибору необхідного автомобіля, забезпечення гарантійного і післягарантійного обслуговування.

ТОВ „НІКО Донецьк” складається з трьох корпусів, сполучених між собою переходами й утворюючих комплексну будівлю. Загальна площа підприємства складає 13355,6 м<sup>2</sup>, в тому числі:

- 1) торговельна - 5119 м<sup>2</sup>;
- 2) підсобна –74,6 м<sup>2</sup>;
- 3) складська – 6926 м<sup>2</sup>;
- 4) технічна – 400 м<sup>2</sup>;
- 5) комунальна – 280 м<sup>2</sup>;
- 6) адміністративна – 506 м<sup>2</sup>.

В свою чергу торговельна площа включає в себе площу центрального корпусу – 2400м<sup>2</sup> та площу прибудов – 2719 м<sup>2</sup>.

### **Ситуаційне завдання 3**

**«Стратегічна сегментація та цілепокладання на ПрАТ «Страхова група ТАС»**

#### **Завдання:**

1. Визначити стратегічні зони господарювання (СЗГ) та стратегічні бізнес-одиниці (СБО) підприємства.
2. Назвати ключові фактори успіху, що притаманні даній галузі.

3. Обґрунтувати можливі напрями формування конкурентних переваг підприємства за названими факторами.

4. Запропонувати місію (за Ешріджською моделлю) та визначити основні стратегічні цілі підприємства (за деревом цілей або стратегічної картою).

### **Характеристика ПрАТ «Страхова група ТАС»**

ПрАТ "Страхова група ТАС" є юридичною особою, має круглу печатку українською мовою, штампи та бланки зі своїм найменуванням, емблему, самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків. Підприємство з'явилося на ринку страхових послуг Донецької області у 1998 році. Організаційно-правова форма - закрите акціонерне товариство, форма власності - приватна. Галузь, у якій діє підприємство - ринок страхових послуг. Підприємство має лише один бізнес. Географічним районом функціонування Донецької дирекції Страхової групи ТАС є ринок страхових послуг Донецької області.

Страхова група ТАС є монобізнесовим підприємством, у його портфелі бізнесів лише один напрямок діяльності - страхування. «Страхова Група ТАС» має глибоку асортиментну диференціацію - пропонує своїм клієнтам понад 100 страхових продуктів, комплексних і індивідуальних програм страхування. Ринок страхових послуг характеризується тенденцією до підвищення попиту та можливістю для розширення асортименту послуг, що надаються. ПрАТ «Страхова група «ТАС» зарекомендувала себе як професійна клієнтоорієнтована компанія, яка готова взяти на себе турботу про життя, здоров'я, майно і відповідальність за клієнта.

Зараз підприємство знаходиться на стадії зростання. Основні показники ефективності господарської діяльності у порівнянні з 2012 роком зросли. Це призвело до отримання чистого прибутку у розмірі на 4,35 % вище, ніж у 2012 році.

Підприємство у достатньому розмірі забезпечено власним оборотним капиталом. Фінансовий стан підприємства дає можливість здійснювати як просте, так і розширене відтворення.

На підприємстві відсутнє стратегічне планування: плановий горизонт підприємства – це рік з розбивкою за кварталами, місяцями, декадами. Розробник

короткострокових планів - економічний відділ. Відповідальна особа за планування – директор підприємства. Це є негативним моментом діяльності підприємства.

Завдяки регулярному наборові і підготовці кадрів у регіонах, страхова компанія «ТАС» визнана одним з кращих роботодавців. Тільки в 2011 році в колектив прийшло понад 1200 страхових агентів, які отримали можливість опанувати нову професію. Для забезпечення якісного і професійного обслуговування клієнтів всі агенти проходять курс навчання по програмі «Страховий консультант». По закінченні навчання кожний з них здає кваліфікаційні іспити й одержує сертифікат і доручення на представлення інтересів Компанії.

На ринку страхових послуг Донецька та Донецької області функціонує понад 100 підприємств, але багато з них мають невелику частку ринку та масштаби діяльності. До основних конкурентів Страхової групи ТАС потрібно віднести: «СК «АСКА», «СК «Оранта», «СК «Злагода», «СК «Злагода». Страхова група 'ТАС має дуже сильне конкурентне становище. Безпосереднім конкурентом за часткою ринку є «СК «Оранта». Вхід на ринок вільний, тому існує потенційна можливість появи нових конкурентів.

До основних споживачів підприємства можна віднести наступні групи клієнтів:

7. фізичні особи з низьким рівнем доходів (ключовий момент при прийнятті рішення про закупівлю тут відіграє ціновий фактор);
8. фізичні особи з середнім рівнем доходів (для підприємства цей прошарок має найбільше значення, необхідно якомога більше «захопити» цей сегмент. Головним моментом при прийнятті рішення про закупівлю тут відіграє ціновий фактор);
9. фізичні особи з високим рівнем доходів (найбільш привабливий для підприємства прошарок. Хоча він займає лише 8% загального населення регіону, його частка у споживанні послуг підприємства сягає 30-40%. Це самий перспективний для підприємства напрям, який вимагає додаткового інвестування грошових коштів у підтримання бренду);

10. юридичні особи - підприємства (цей вид споживачів характеризується найбільшою частиною у кількості реалізованих послуг. Найбільшу роль для підприємств відіграє ціна на послуги та їх якість: співвідношення саме цих факторів відіграє головну роль при прийнятті рішення про співпрацю).

#### **Ситуаційна вправа 4**

**«Стратегічна сегментація та цілепокладання на ПАТ «Авдіївський коксохімзавод»**

##### **Завдання:**

1. Визначити стратегічні зони господарювання (СЗГ) та стратегічні бізнес-одиниці (СБО) підприємства.
2. Назвати ключові фактори успіху, що притаманні даній галузі.

3. Обґрунтувати можливі напрями формування конкурентних переваг підприємства за названими факторами.

4. Запропонувати місію (за Ешріджською моделлю) та визначити основні стратегічні цілі підприємства (за деревом цілей або стратегічної картою).

### **Характеристика ПАТ «Авдіївський коксохімзавод»**

Авдіївський коксохімічний завод (АКХЗ) є найбільшим у Європі і випускає широкий асортимент високоякісної продукції світового рівня. Серед українських підприємств це наймолодше коксохімічне виробництво. Продукція Авдіївського коксохімічного заводу є конкурентоспроможною на світовому ринку завдяки широкому асортименту та високій якості. Ринок виробництва коксу характеризується поступовим зростанням. Це, перш за все, пов'язано зі збільшенням ціни на газ, що призводить до збільшення обсягів споживання валового та металургійного коксу як основного енергоресурсу.

Підприємство є одним з лідерів на вітчизняному ринку виробництва коксу та займає високу частку ринку: у сучасних умовах загальна частка товарної продукції ПАТ «АКХЗ» складає 30% від продукції, що випускається коксохімічною промисловістю України.

Але, в результаті моніторингу на ПАТ «АКХЗ» була виявлена проблема «зовнішньої сліпоти» - незнання ринку. Підприємство працює незнаючи зовнішніх умов та орієнтується лише на внутрішню ефективність, при цьому, втрачаючи ринок. Не маючи генерального плану поведінки керівництво не може адаптуватися до вимог ринку та вести зважену цінову політику, що призводить до падіння попиту.

До складу заводу входять 13 виробничих та понад 30 допоміжних цехів та служб. Останні забезпечують виробництво електроенергії, технологічним паром, технічною водою, ремонтують та відновлюють механічне, енергетичне, технологічне устаткування, здійснюють навантаження й розвантаження сировини та готової продукції, а також ведуть загальний моніторинг їх якості. Велика



кількість цехів забезпечує наявність на підприємстві замкнутого циклу виробництва високоякісного коксу. Це, в свою чергу, створює сприятливі умови для зниження витрат на виробництво продукції.

ПАТ «Авдіївський коксохімзавод» дуже вигідно розташований, бо знаходиться недалеко від великого залізно-дорожнього вузла Донецької області, що забезпечує легкий доступ для покупців та постачальників продукції, яку виробляє підприємство.

Основними постачальниками ПАТ «АКХЗ» є вугільні підприємства Донецької області та України.

Продукція ПАТ «АКХЗ» характеризується високою якістю та користується попитом як на вітчизняному, так і на світовому ринку.

Основна продукція заводу - це доменний кокс, який за своєю якістю вже тривалий час вважається найкращим в Україні. Залежно від розміру він розділяється на кілька фракцій: кокс доменний (більше 25 мм), горішок коксовий (10-25 мм) і дріб'язок коксовий (до 10 мм). На частку коксу доменного припадає близько 90% загального випуску продукції заводу. ПАТ «АКХЗ» також випускає широкий спектр коксохімічної продукції, що виділяється при коксуванні вугілля.

Коксохімічна продукція заводу використовується як готова продукція, так і як сировина для інших галузей народного господарства.

Споживачами доменного коксу Авдіївського коксохімзаводу є найбільші металургійні гіганти України. Серед них - маріупольські комбінати – ПрАТ «Завод імені Ілліча» та ПрАТ «Азовсталь», ПрАТ «Криворіжсталь», ПрАТ «Дніпровський МК ім. Дзержинського», ПРАТ «ЄМЗ» та багато інших. ПАТ «АКХЗ» має тривалі та стабільні відносини з великою кількістю споживачів.

Продукція ПАТ «АКХЗ» реалізується як в Україні, так і поставляється споживачам у країни СНД та далекого зарубіжжя. Зокрема, експортується в Росію, Чехію, Польщу.

Технології, що застосовуються, високоякісне устаткування, введення технологічного режиму дозволяє виробляти продукцію, що є повністю конкурентоспроможною як на внутрішньому, так і на світовому ринках.

За останні роки на підприємстві спостерігається збільшення обсягів діяльності, яке позначалося у зростанні обсягів виробництва валового та металургійного коксу.

Фінансовий стан підприємства створює всі передумови для розширення діяльності.

Основним способом ведення конкурентної боротьби є цінова конкуренція. Тому, розробка ефективної цінової політики, є одним з пріоритетних напрямів діяльності підприємства.

## **Ситуаційна вправа 5**

### **«Обґрунтування портфелю стратегій ПАТ «Конструкція»**

Завдання. Проаналізуйте ситуацію та визначте:

1. Стратегічні проблеми підприємства на даній стадії життєвого циклу.

2. Стратегічний портфель підприємства (корпоративні, ділові, функціональні), який підприємству доцільно реалізувати для усунення виявлених проблем. Відповідь обґрунтуйте.

### **Характеристика ПАТ «Конструкція»**

Загальна характеристика підприємства. ПАТ «Конструкція» або Донецький завод металевих конструкцій вже понад 75 років займається виробництвом продукції промислового призначення не лише в Донецькій області, а й по всій країні. Продукція з маркою заводу відома і використовується на підприємствах України у металургії, енергетиці, будівництві, нафтопереробці, й інших галузях промисловості й оборонному комплексі.

Основним видом діяльності ПАТ «Конструкція» є виробництво металевих конструкцій, частка виручки від реалізації яких у розмірі сукупного доходу в 2010 році складала 87%. До складу інших доходів від реалізації у 2010 році входили надходження від реалізації металу та матеріалів - 9,4%, від реалізації продукції на експорт - 3,6% від усієї суми доходів підприємства. Підприємство також здійснює надання послуг виробничого характеру.

### **Галузь і ринок.**

*Споживачі.* Основна частина продукції ПАТ «Конструкція» реалізується на ринку Донецької області, яка володіє майже п'ятою частиною основних промислово-виробничих фондів України, є основним споживачем металу, продукції машинобудування і хімічної промисловості.

Виходячи з того, що ПАТ «Конструкція» займається виробництвом і реалізацією металоконструкцій на замовлення, то основними споживачами є великі промислові та будівельні підприємства. Незважаючи на певне зниження економічної активності підприємств промислової галузі у наслідок фінансово-економічної кризи (за підсумками 2009 року падіння обсягів виробництва промислової продукції до докризового 2008 року склало майже 10%), простежується тенденція до інтенсивного зростання обсягів виробництва. Посткризовому відновленню галузі сприяє і активізація підготовки до проведення

чемпіонату Європи з футболу у 2012 році, що дає можливість розвиватися Донецькому регіону як туристичному центру, а відповідно і збільшує обсяги промислового і побутового будівництва.

Крім того, продукція підприємства активно реалізується і в інших областях України. За останні роки основними споживачами ПАТ «Конструкція» стали: Донецький металургійний завод, Завод з переробки насіння соняшника «Каргілл» у м. Донецьку, Шахти Донецької і Луганської областей: ім. Баракова, ім. Стаханова, Південно-Донбаська №3, Червоноармійська-Західна, ім. Челюскінців, Добропільська, ПАТ «Запоріжсталь», Лікєро-горілочний завод у м. Запоріжжя, ПАТ «Норд».

У зв'язку з поступовим насиченням вітчизняного ринку металокопструкцій перед підприємствами галузі постає питання про освоєння ринків ближнього зарубіжжя (Росія, Польща), а реалізації продукції на експорт поступово стає одним із перспективніших напрямків розвитку бізнесу.

*Конкуренти.* ПАТ «Конструкція» працює на вузькому ринковому сегменті - виробництво промислових металевих копструкцій. Оскільки даний вид продукції виробляється виключно за замовленнями, з виготовленням креслень та проектів, то клієнти, перш за все, орієнтуються на ціну надаваних робіт, а конкуренція на ринку носить переважно ціновий характер.

В умовах цінової конкуренції підприємство може досягти конкурентних переваг або шляхом підвищення якості продукції, що пропонується споживачеві, або шляхом забезпечення переваг у витратах на виробництво і реалізацію продукції, що виробляється. Характеристика ключових факторів успіху у галузі виробництва і реалізації металокопструкцій представлена у табл. 1.

На ринку металокопструкцій Донецької області та України ПАТ «Конструкція» займає одне з лідируючих положень. Основними конкурентами підприємства в Україні є ПАТ «Макіївський завод металокопструкцій» та ТОВ «Дніпросталькопструкція».

Таблиця 1

Визначення КФУ для галузі виробництва і реалізації металокопструкцій

Чого хочуть покупці (аналіз попиту)	Як підприємство виживає в конкурентній боротьбі? (Аналіз конкуренції)	Ключові фактори успіху
1. Висока чутливість до ціни	1. Конкуренція має ціновий характер	1. Досягнення переваг за рахунок низької ціни на продукцію
2. Висока якість продукції	2. Високий рівень витрат на виробництва	2. Забезпечення високої якості продукції за рахунок розширення кола потенційних постачальників
	3. Невелика кількість конкурентів	3. Підтримка гарної репутації підприємства та його продукції
	4. Економія на масштабах	
	5. Високі бар'єри входу до галузі	
	6. Висока залежність від постачальників	

Однак останнім часом ПАТ «Конструкція» поступово втрачає ринкову частку, поступаючи конкурентам, які пропонують аналогічну продукцію за меншими цінами. Інтенсивність цінової конкуренції, яка зростає при збільшенні інфляційних процесів у країні, а також не оптимальність ланцюжку витрат, які формують ціну, призводить до гальмування подальшого розвитку підприємства. Тому, проблема збереження позицій на ринку має бути визначена задачею стратегічного характеру.

**Постачальники.** Основним постачальником металопрокату, зварювальних і фарбових матеріалів для ПАТ «Конструкція» є ПрАТ «Спецметалпром». Причому починаючи з 2000 року ПрАТ «Спецметалпром» було фактично єдиним постачальником сировини для ПАТ «Конструкція». Така ситуація ставить дане підприємство у монопольне положення відносно до ПАТ «Конструкція». Працюючи з одним постачальників металопрокату, ПАТ «Конструкція» попадає в залежність від його умов. Неплатоспроможність підприємства в 2006 році привела до нагромадження значної кредиторської заборгованості, що була переведена в товарний кредит і за який, приходиться платити додатково відсотки. Це збільшує витрати на металопрокат.

У 2006 році з метою диверсифікації джерел закупівлі матеріалів та зниження цін ПАТ «Конструкція» був проведений пошук нових постачальників. У результаті чого з кінця 2006 року закупівлі металопрокату проводяться також у ПрАТ «АРС», ПАТ «Легіон», ПрАТ «ДМЗ», ПрАТ «Завод «Ілліч-Сталь»». Однак

частка цих підприємств у загальному обсязі постачання залишається дуже малою (менше 20%).

### **Фінансово-економічний стан.**

Аналіз динаміки основних показників діяльності ПАТ «Конструкція» показав, що протягом періоду 2005-2010 рр. на підприємстві спостерігалася активізація виробничої діяльності: нарощування обсягів виробництва і реалізації; збільшення кількості дебіторів, збільшення закупівлі матеріалів. Так з 2009 по 2010 рік виручка від реалізації продукції без ПДВ виросла на 80,91%. Тоді як обсяг реалізації металоконструкцій виріс на лише 17,17% та склав 10050,93 тони. Це означає, що приріст виручки в грошовому виразі відбувався переважно за рахунок зростання цін на продукцію підприємства.

Але при цьому виникла тенденція до зниження ефективності управління виробництвом. Найбільш проблемними місцями функціонування підприємства є:

- а) неповне завантаження виробничих потужностей;
- б) високий рівень зносу технологічного устаткування та зростання витрат на ремонт;
- в) неефективна організація виробничого процесу, що перш за все проявляється у неефективному управлінні витратами на виробництво і реалізацію продукції;
- г) формальність існування маркетингової служби підприємства, робить фактично неможливим урахування впливу зовнішнього середовища, як факторів прямого так і непрямого впливу;
- д) незадовільний фінансовий стан підприємства.

За останні роки на підприємстві спостерігається випередження темпів зростання витрат на виробництво металоконструкцій над виручкою від їх реалізації. Причиною цього є стабільне зростання собівартості виробництва - на 225,87% у 2005 році і на 85,40% у 2010 році. Як результат з 2006 року фінансовим результатом від операційної діяльності підприємства є збиток.

Збитковий характер діяльності ПАТ «Конструкція» виключає можливість формування власного капіталу за рахунок прибутку, який є основним джерелом

його поповнення. Це призводить до зменшення розміру власних засобів підприємства на протязі останніх трьох років та зростання його боргів. По суті підприємство знаходиться в кризовому фінансовому стані, при якому воно цілком залежить від позикових джерел фінансування. Власного капіталу, довго- і короткострокових кредитів і позик не вистачає для фінансування матеріальних оборотних коштів, тобто поповнення запасів йде за рахунок засобів, що утворюються в результаті уповільнення погашення кредиторської заборгованості.

Можна зробити висновок, що ПАТ «Конструкція» знаходиться у ситуації повної відсутності вільних обігових коштів на диверсифікацію виробництва та створення додаткових джерел доходу. Без затримки сплати по рахунках кредиторам, утворення боргів бюджету, підприємство не в змозі формувати засобів для закупівлі матеріалів і покриття витрат на виробництво, що у значній мірі зумовлює низькі темпи розвитку підприємства та у перспективі може зумовити втрату підприємством його конкурентної позиції.

## **Список використаних джерел**

### **I. Основна використана література**

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М: Прогресс, 1985.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. /Под ред. Л.И.Евченко. - М: Экономика, 1989.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб. Литер Ком, 1999.
4. Балабаниць А.В. Інтегроване управління маркетинговою взаємодією: імперативи, методологія, механізми: Монографія / А.В. Балабаниць; Міністерство освіти і науки України; Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 509 с.

5. Баюра Д.О. Система корпоративного управління в Україні : стан та перспективи розвитку [Текст] : монографія / Д. О. Баюра ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Г. Шевченка. - К. : Київ. ун-т, 2009. - 287 с.

6. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб и доп. – М. : Экономист, 2006. – 296 с.

7. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне модулювання: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2000. - 360 с.

8. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. Учебник. - М.: МИД "ФИЛИНЪ", Рилант, 2001. - 506 с.

9. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: Навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2009. – 478 с.

10. Далечінь В. Толковий словник живаго мови великороса // <http://slovardalja.net>

11. Должанський І.З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

12. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии: учебник / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400 с., с. 311

13. Інтерв'ю с Генри Минцбергом // [www.hhmagazine.ru/contents/publication.do?publicationId=316](http://www.hhmagazine.ru/contents/publication.do?publicationId=316)

14. Клівець В.П. Стратегія підприємства: Навч. посіб. - К.: Академвидав, 2007. -320 с.

15. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. – Львів: «Новий Світ – 2000». – 2006. – 388 с.

16. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: Монография / Шевченко Л.С., Торкатюк В.И., Кизим Н.А., Шутенко А.Л. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2008. – 240 с.

17. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління : підручник / Б.М. Мізюк. – Львів : “Магнолія 2006”, 2009. – 544 с.



18. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник - К.: "Центр навчальної літератури", 2004. - 336 с.
19. Минцберг Г. Школы стратегий: Пер с англ. / Г.Минцберг, Б.Альстрэнд, Дж.Лэмпел. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
20. Нейман Дж. фон, Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение: Монография // Пер. с англ. под ред. и с доб. Н. Н. Воробьева. – М.: «Наука», Главная редакция физико-математической литературы, 1970. – 707 с.
21. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент. Навч. посібн. НТУУ КПІ. - К.: ТОВ "ЕксОб". 2002. -560 с.
22. Неудачин В.В. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование / В.В. Неудачин. – М.: Издательский дом «ДЕЛО» РАНХиГС, 2011. – 168 с.
23. Пономарев С.В. и др. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества: учебное пособие / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин, В.А. Самородов, Б.И. Герасимов, А.В. Трофимов, С.А. Пахомова, О.С. Пономарева. — М.: РИА «Стандарты и качество». - 2005. - 248 с.
24. Попов В.В., Щеглов Б.С. Теория рациональности (неклассический и постнеклассический подходы): Учеб. пособие / В авторской редакции. - Ростов-н/Д.: Изд-во Ростов. ун-та, 2006. - С. 268. (В авторской редакции).//<http://filosof.historic.ru/books/item/f00/s00/z00000960/index.shtml>
25. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ.: Учеб.пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
26. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес. Букс, 2005. — 454 с
27. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / [Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокімова Н.М. та ін.; за ред. д-ра екон.наук, проф. А.П. Наливайка] . – К.: КНЕУ, 2013. – 454 с.

28. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг.ред. д-ра екон. наук, професора Іванова Ю.Б., д-ра екон.наук, професора Тищенко О.М. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
29. Томпсон, Ар. А., Стрикленд III, А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12 – е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008.- 928 с. ISBN 978 – 5 – 8459 – 0407 – 2: с. 35
30. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие. Под ред Градова А.П.. -Спб: Спец.лит. 1995.-410 с.
31. Економіка виробничого підприємства.: Навч. посіб. / Й.М. Петрович, І.О. Будіщева, І.Г.Устінова та ін. - К.: "Знання", КОО, 2001. - 405 с.
32. Шершньова З.Э., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.-метод, посібник для самост. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 2001. - -232 с.
33. Шершньова З. С. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с. ISBN 966–574–615–4
34. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика / Г.В. Широкова; Высшая школа менеджмента СпбГУ. – 2-е изд. – СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат дом С.-Петербур.гос.ун-та, 2008. – 480 с.
35. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. – СПб: Питер, 2008. – 240 с.
36. Chandler, A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the american industrial enterprise. — Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
37. Cyert, R. M. and March, J. G. A behavior theory of the firm, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.
38. Granovetter, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness // American Journal of Sociology, 91 (3), 1985.
39. Hu, Y.S. Global of stateless corporation are national firms with international operations // California Management Review, . 1992. Winter
40. Kim, W. Ch., Mauborgne, R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, 2005.

41. Mintzberg, H. Patterns in strategy formation//Harvard Business Review, July-August, 1978.
42. March, J.G. The technology of foolishness. In: March, J. and Olsen, J. (eds) Ambiguity and choice in organizations. — Bergen: Universitetsforlaget, 1976.
43. Pascale, R. T. Our curious addiction to corporate grand strategy // Fortune, 25 January. 1982.
44. Pascale, R. T. Perspective on strategy: the real story behind Honda's success // California Management Review, 24 (3), 1984.
45. Pfeffer, Jeffrey. New directions for organizational theory: problems and practices. — NY: Oxford University Press. 1997
46. Prahalad, C.K. and Hamel, H. The core competence of corporation//Harvard Business Review, May-June, 1990.
47. Swedberg, R., Himmelstrand, W. and Brulin G. The paradigm of economic sociology // Theory and society, 16 (2), 1987.
48. Whittigton, R. Putting Giddens into action: social system and managerial and strategic behavior in theory and practice. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2002.

## **II. Рекомендована література для поглибленого вивчення курсу**

49. Аакер Дэвид. А. Стратегическое рыночное управление. Бизнес - стратегия **для** успешного менеджмента / Пер. с англ. С.Жильцов. 6-е изд.междунар. - Петербург: Спб. Питер .2002.-544с.
50. Аакер Д. А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Дэвид А. Аакер; [пер. с англ.]. — М.: Эксмо, 2007. — 464 с.
51. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с.
52. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник - М: Финансы и статистика. 1996.

53. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. -К.: МП "ИТЕМ лтд": СП "АДЭФ-Украина". 1996.-533 с.
54. Вайсман Ф. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. -М.: Экономика, Интерэксперт, 1995.
55. Важинський Ф. Управління в умовах стратегічних невизначеностей основні методи і засоби. //Регіональна економіка. -2001. -№2. -С.147-150.
56. Ведута Е.Н. Государственные экономические стратегии. - М.: Изд. "Деловая книга". 1998. - 440 с.
57. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. - М: Центр экономики и маркетинга. 1996.
58. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: Гардарики 1999. - 296 с.
59. Володькина МВ. Стратегический менеджмент: Учебное пособие - К.: Знання Прес, 2002.
60. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. - К.: Вища школа. 1995.
61. Герасимчук В.Г. Діагностика системи управління підприємством: Навч. посібник. - К.: ІСДО. 1995.
62. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегия, планы, структуры. -М.: Дело, 1995.
63. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - М.: Финпресс. 1998.
64. Грамигенко Т. А и др. Банкротство предприятий: Экономические аспекты - М: Изд-во ПРИОР, 1998. - 176с.
65. Грант Р. Современный стратегический анализ / 5- е изд. - СПб.: Питер, 2008. — 560 с. (Серия: Классика МВА)
66. Деловое планирование (методы, организация, современная практика: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Пойова. - М.: Финансы и статистика, 1997.
67. Дойль П Менеджмент: стратегия и тактика. - СПб.: Питер Ком, 1999.
68. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. - М. Экономика. 1992.

69. Друкер П.Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: Учеб. пособие /Пер. с англ. -М.. 1998.
70. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник / А.Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.
71. Евланов Л.Г., Кутузов В. А. Экспертные оценки в управлении. - М.: Экономика, 1998.
72. Елиферов В.Г., репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 319 с.
73. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. - М: Финпресс. 1998.
74. Забелин П.В. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. -2-е изд. - М.: Информ. - внедр. центр "Маркетинг, 1998. - 195 с.
75. Завгородняя А.В. Маркетинговое планирование. Анализ моделей управления. Конкурентная политика. Контроль над качеством. - СПб. :Питер, 2002. - 352 с.
76. Идрисов А.Б., Картышев СВ., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. -.М: Информ. - издательский дом "Филинь", 1996.
77. Ильин А.Г. Планирование на предприятии.: Учебное пособие для вузов. 4.1 Стратегическое планирование. - М: ООО "Новое знание", 2000. -312 с.
78. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – с.250
79. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы: Пер. с англ. - М.: Экономика. 1991.
80. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. - М.: Прогресс, 1982.
81. Кіндрацька гл. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник. -Львів: Кенапрі ЛТД, 2000.

82. Колпина Л.Г. Финансовые планы предприятий /Под общ. ред. М.И. Плотницкого. А.С.Головачева. -Мн. Выш. шк.. 1997. - 114 с.
83. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. - М.: Прогресс. 1987.
84. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент (анализ, планирование, внедрение, контроль): Пер. с англ. - С-Пб.: Питер, 1999.
85. Козлова О.И. и др. Оценка конкурентоспособности предприятия. - М.: ОА "АРГО", 1993.
86. Круглов М.И. Стратегическое управление компаний: Учеб. для вузов. - М.: Русская деловая литература, 1998.
87. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. - К: КНЕУ, 1998.
88. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. – СПб: Наука, 1996. – 589 с.
89. Лебедева И.П. Японские корпорации: стратегия развития (финансово-организационные аспекты).- М.: Восточная литература, 1995.
90. Лихота У.П. Фінансова стратегія управління підприємством // Фінанси України. - 2001. - №2. - с.86-88.
91. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учебн. пособие.- М.: Финпресс, 1997.
92. Магомедов М.Д.. Алексейчева ЕЮ. Методические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия //Хранение и переработка сельхозсырья. - 2001. - №7. - с.25-29.
93. Мазаракі А.А. и др. Економіка торгівельного підприємства: Підруч. для вузів /Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М.: Під. ред. Н.М. Ушакової - К.:Хрещатик, 1999. - 800 с.
94. Маляренко ТА. Стратегическое планирование конкурентоспособности продукции: Дис. на соиск. уч. ст. к.э.н. (80.06.02-Предпринимательство. менеджмент и маркетинг)/ Науч. рук. Чумаченко НГ : ДГКИ. -Донецк, 1998. -225 с.
95. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. -М.: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001.

96. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело Лтд, 1992.
97. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. -К.:КНЕУ, 201.-227 с.
98. Науково-методичні рекомендації щодо виробу корпоративної стратегії підприємства на засадах swot -аналізу: Звіт Д-98-1 (закл.)/ДУЕТ: Кер. Балабанова Л.В.. - Донецьк, 1998. - 39 с: табл.
99. Никирова СВ. Теоретические и практические аспекты стратегического маркетинга. - СПб : Ун-т экономики и финансов, 1996.
100. Парсяк В.П., Рогов Г.К Маркетинговые исследования. - К: Наук думка, 1995.
101. Пастухова В.В. и др. Использование SWOT - анализа в процессе выбора глобальной стратегии предприятия: Практ. пособие /Пастухова В.В., Полонская Л.А., Балабаниц А.В. - Донецк: АООТ Донецкий Торговый Дом "Донбасс", 1998. - 74 с.
102. Петров АН. Методология выработки стратегии развития предприятия. - СПб: СПб ун-т экономики и финансов, 1992.
103. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. - М., 1996.
104. Пигунова О.В Стратегия коммерческой деятельности предприятия розничной торговли - М.: Маркетинг, 2002, - 117 с.
105. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. - М.: Международные отношения. 1993.
106. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. с англ. - К: Основи, 1997.
107. Почепцов Г.Г. Паблик рилейшиз для профессионалов: Учеб. пособ. для вузов. - М.: Ваклер, 2001.
108. SWOT - аналіз - основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. /ДонГУНТ ім. МТуган-Бара-новського: під ред. Л.В.Балабанової. - Донецьк. 2001. - 180 с. -Література: с. 177-180.
109. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. – 2-е изд., расшир. / Под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 128 с.

110. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 568 с.
111. Старостина А. О. Маркетингові дослідження: Практичний аспект. - К. 1998.
112. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой /Под. ред А.П. Градова. - СПб.: Специальная литература, 1996.
113. Стратегія підприємства: Підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О. В. Ревенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009.-560 с.
114. Стратегический менеджмент / Под ред А. Н. Петрова. – СПб: Питер, 2009. – 496 с.
115. Торкановский Е. Антикризисное управление //Хоз-во и право.-М., 2000. - с. 14-30.
116. Туленков М. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации //Проблемы теории и практики управления.-1997.-№4.
117. Уолтермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании: пер. с англ. /Под ред. В.Т.Рысина. -М.: Прогресс, 1988.
118. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учеб. **для** вузов. - М.: ЗАО "Бизнес-школа" Интел-Синтез, 2000. - 640 с.
119. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: - БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
120. Фортер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. - М.: Прогресс, 1987.
121. Хоминич И.П. Финансовая стратегия компаний: Науч. изд. - М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1998.
122. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности. - СПб.: Бизнес Микро, 1999. - 288 с.
123. Юданова А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.-практ. пособие 2-е изд. -М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем". Гном-Пресс. 1998.



### III. Інформаційні ресурси

1. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua) – Кабінет міністрів України
2. [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua) – Верховна Рада України
3. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) – Державний комітет України із статистики
4. [//smida.gov.ua](http://smida.gov.ua) - Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України»
5. [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua) – Інтернет-портал для управлінців
6. [www.strategy.com.ua](http://www.strategy.com.ua) – журнал «Стратегии»
7. [www.management.web-standart.net](http://www.management.web-standart.net) – журнал «Управление компанией»
8. [www.12manage.com](http://www.12manage.com) – Інтернет-портал з проблем менеджменту
9. [www.companion.ua](http://www.companion.ua) – журнал «Компаньон»
10. [www.delovoy.com.ua](http://www.delovoy.com.ua) – бізнес-видання «Деловой журнал»
11. [www.expert.ua](http://www.expert.ua) – український щотижневик «Експерт»
12. [www.liga.net](http://www.liga.net) – українська мережа ділової інформації
13. [www.eu.2001.narod.ru](http://www.eu.2001.narod.ru) – політико-економічний журнал «Економіка України»
14. [www.gc.kiev.ua](http://www.gc.kiev.ua) – журнал «Галицькі контракти»
15. [www.mavriz.ru](http://www.mavriz.ru) – журнал «Маркетинг в России и за рубежом»

## *ДОДАТКИ*

**Додаток А**  
**ОСНОВНІ ОСОБЛИВОСТІ ШКІЛ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Автори	Школа	Ключове слово	Девіз	Стадія розвитку підприємства	Основна діюча особа	Керівництво (як процес)	Форма організації	Особливості стратегії	Зміст стратегії
Г. Саймон, 1947; Дж. Марч, 1958	Когнітивна	Фрейми	Уявлення	Переосмислення	Розум	Пасивне та творче	Будьяка	Стратегія как пізнання	Інтелектуальний погляд
Ф. Селзник, 1957; У. Ньюман, 1951	Дизайна	Відповідність	Роздум	Переосмислення	Керівник	Домінування, оцінювання	Машина	Потреба в новому курсі	Унікальні перспективи
И. Ансофф, 1965	Планування	Формалізація	Програмування	Стратегічне планування	Планувальники	Чутке сприйняття процесу	Велика машина	Зовн. Та внутр. серед-ще стабільне	Стратегічний план
Й. Шумпетер, 1950; А. Коул, 1959	Підприємництва	Передбачення	Централізація	Зародження, реструктуризація	Лідер	Інтуїтивне	Проста підприємницька	Бачення образу майбутнього	Унікальний погляд, пошук ніші
Ч. Линдблом, 1959; Дж. Марч, 1963	Навчання	Навчання	Ігра	Розвиток, крупні зміни	Той, хто навчається	Чуткість до навчання	Спеціально створена, професійна	Немає чіткої стратегії	Унікальність схеми та образу дій
Э. Ренман, Р. Норманн, 1960	Культури	Об'єднання	Збереження	Укріплення, інертність	Колектив	Символічне	Місіонерське, закріплене	Збереження традицій	Колективна перспектива, унікальна

							машина		
А. Чандлер, 1962	Конфігурації	Трансформації	Класифікація	Упор на трансформації	Усі варіанти	Провідник змін	Будь-яка	Процес трансформації	Будь-яка
<b>Автори</b>	<b>Школа</b>	<b>Ключове слово</b>	<b>Девиз</b>	<b>Стадія розвитку організації</b>	<b>Основне дійсуюче лио</b>	<b>Руководство (как процесс)</b>	<b>Форма організації</b>	<b>Особенности стратегії</b>	<b>Содержание стратегії</b>
Д. Шендел, К. Хаттен, 1970; М. Портер 1980	Позиціонування	Аналіз	Розрахунки	Оцінка	Аналітики	Чутке сприйняття аналізу	Велика машина в галузі	Одна з типових стратегій	Заплановані позиції, хитрі прийоми
Г. Аллісон 1971	Влади	Оволодіння	Тайне володіння	Політичні проблеми, блокування	Наділені владою	Слабке, точно не встановлене	Закрита машина, своя мережа	Стратегія — маневр, а не перспектива	Політичні взірці, тайні методи
М. Ханнан, Дж. Фри-ман 1977	Зовнішнього середовища	Подолання	«Руки догори»	Зрілість, смерть	«Оточення»	Безсиле	Покірна машина	Визначається зовнішнім середовищем	Особливі позиції, ніші



## Додаток Б

### Методичний інструментарій щодо розв'язання стратегічних проблем підприємств

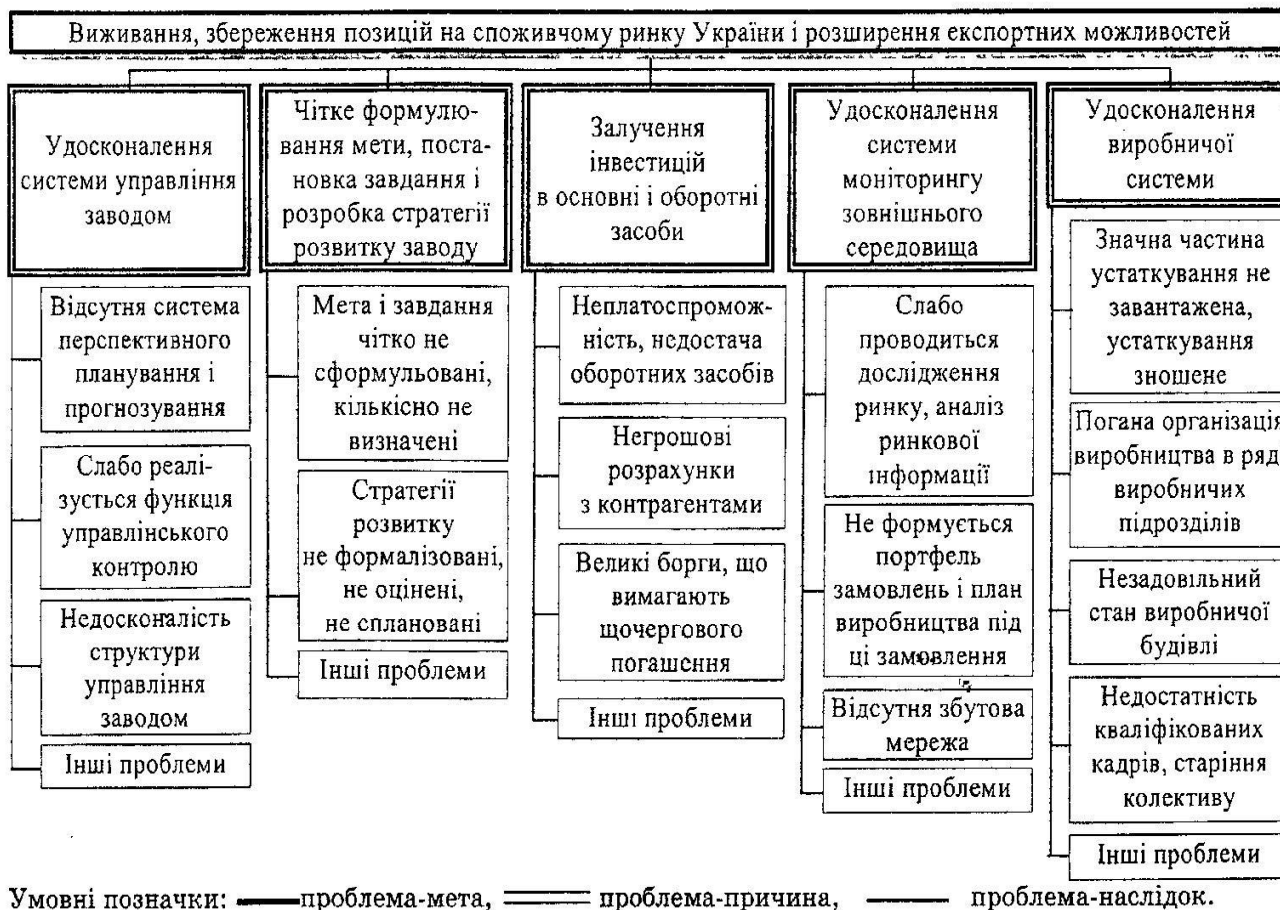


Рис.Б.1. Приклад побудови «дерева проблем»

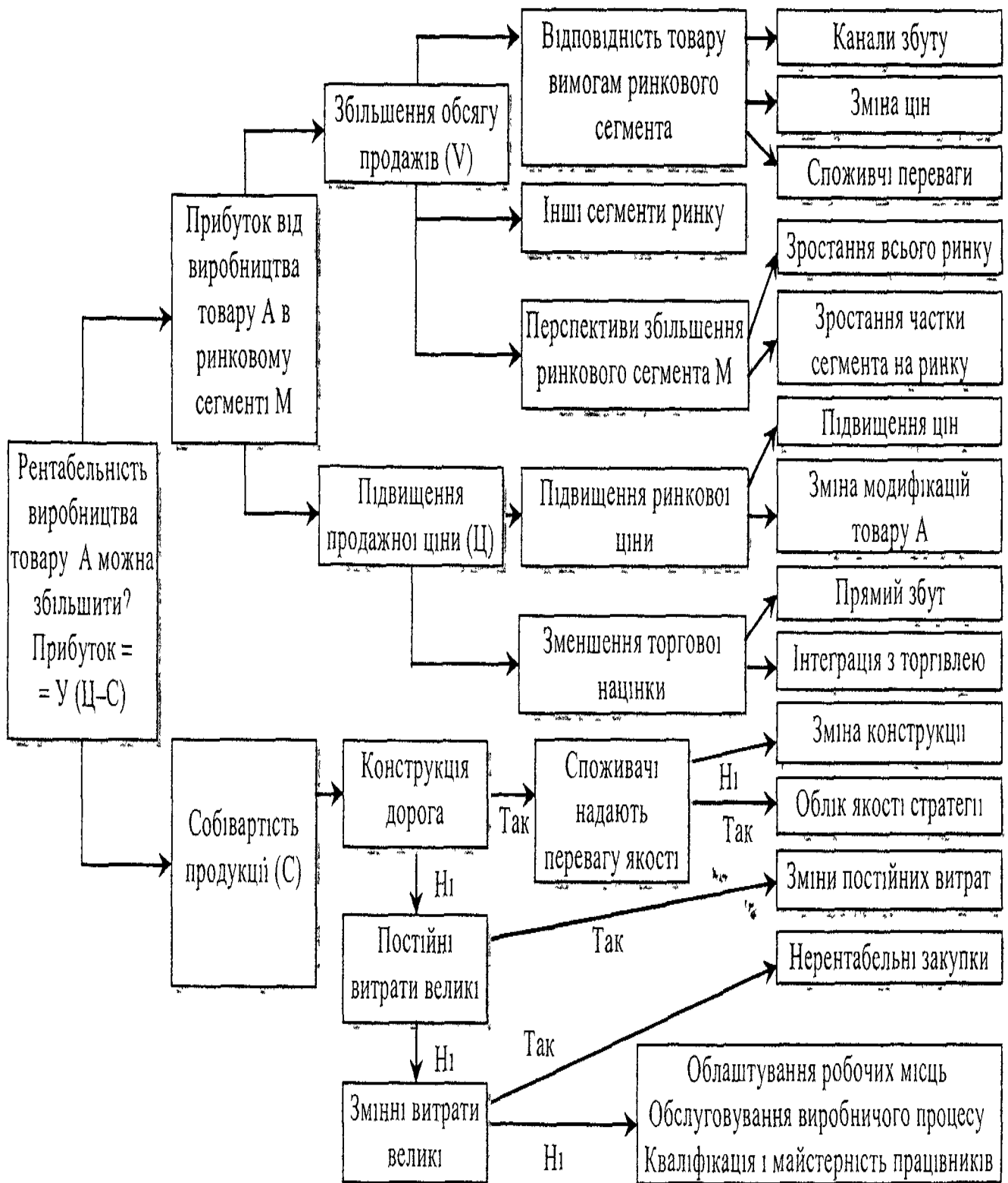


Рис. 3.5. Діаграма Омає

Рис. Б.2. Алгоритм можливого розв'язання стратегічної проблеми (діаграма Омає)

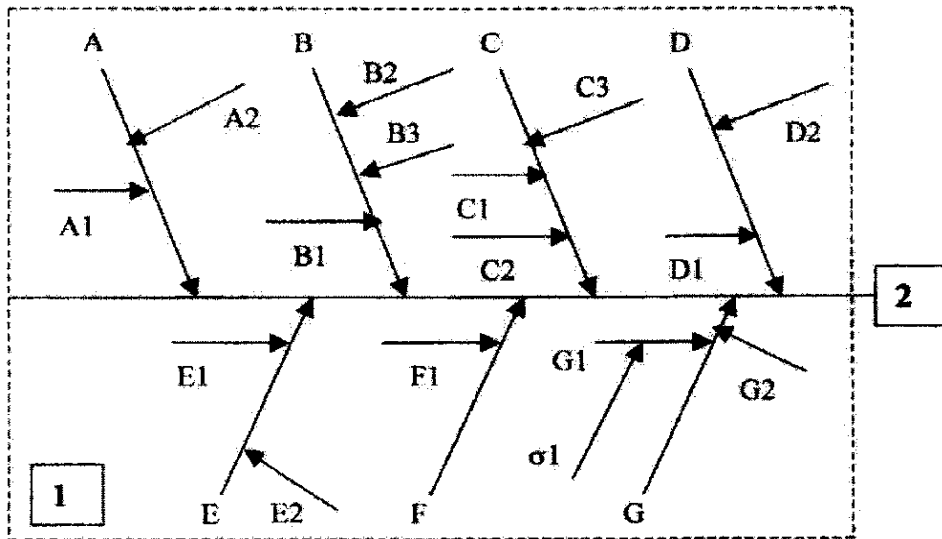


Рис. Б.3. Діаграма Ісікави (причинно-наслідкова діаграма або "риб'ячий скелет") з виокремленням причин за рівнями (для пояснення «риб'ячих костей»):

1 - система причинних факторів; 2 - наслідки (формулювання проблеми); А, В,... - головні причини (або причини 1-го рівня); А1, В1,... - причини 2-го рівня; А2, В2,... - причини 3-го рівня й т. ін.

**Приклад застосування діаграми Ісікави в стратегічній діагностиці**

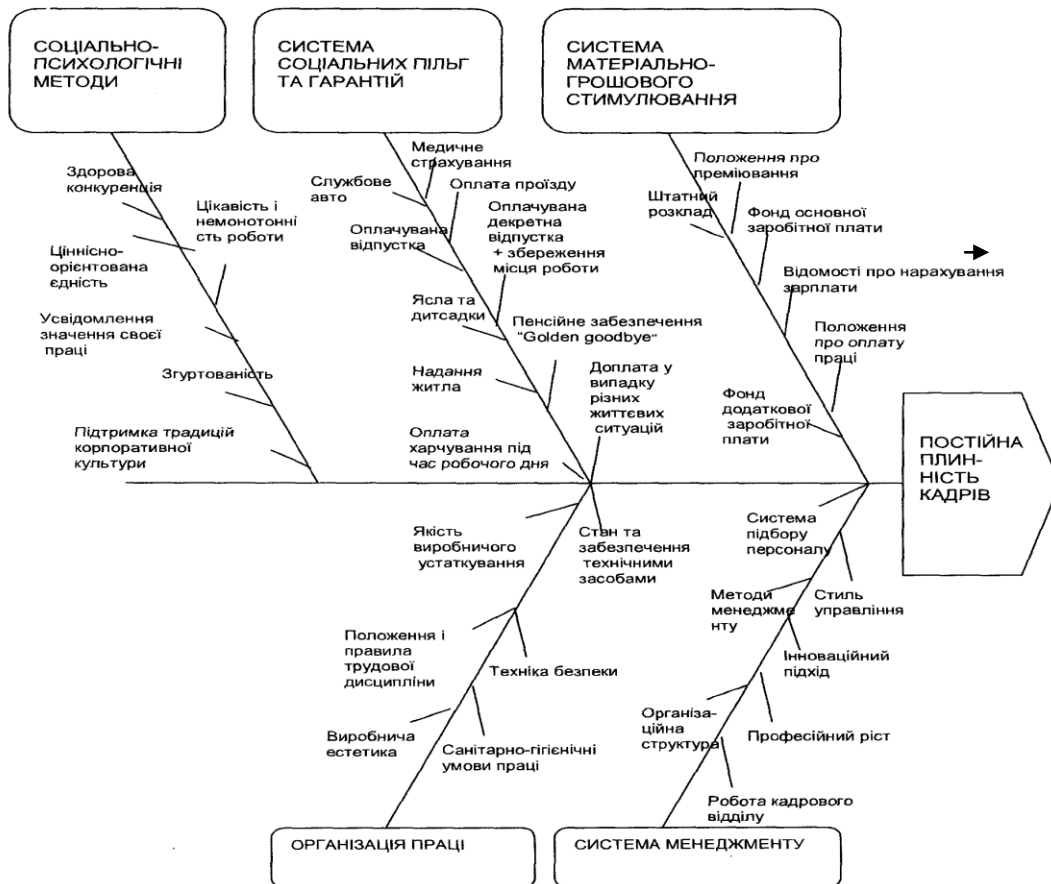


Рис.Б.4. Приклад побудови Діаграми Ісікави (за проблемою «постійна плинність кадрів»)



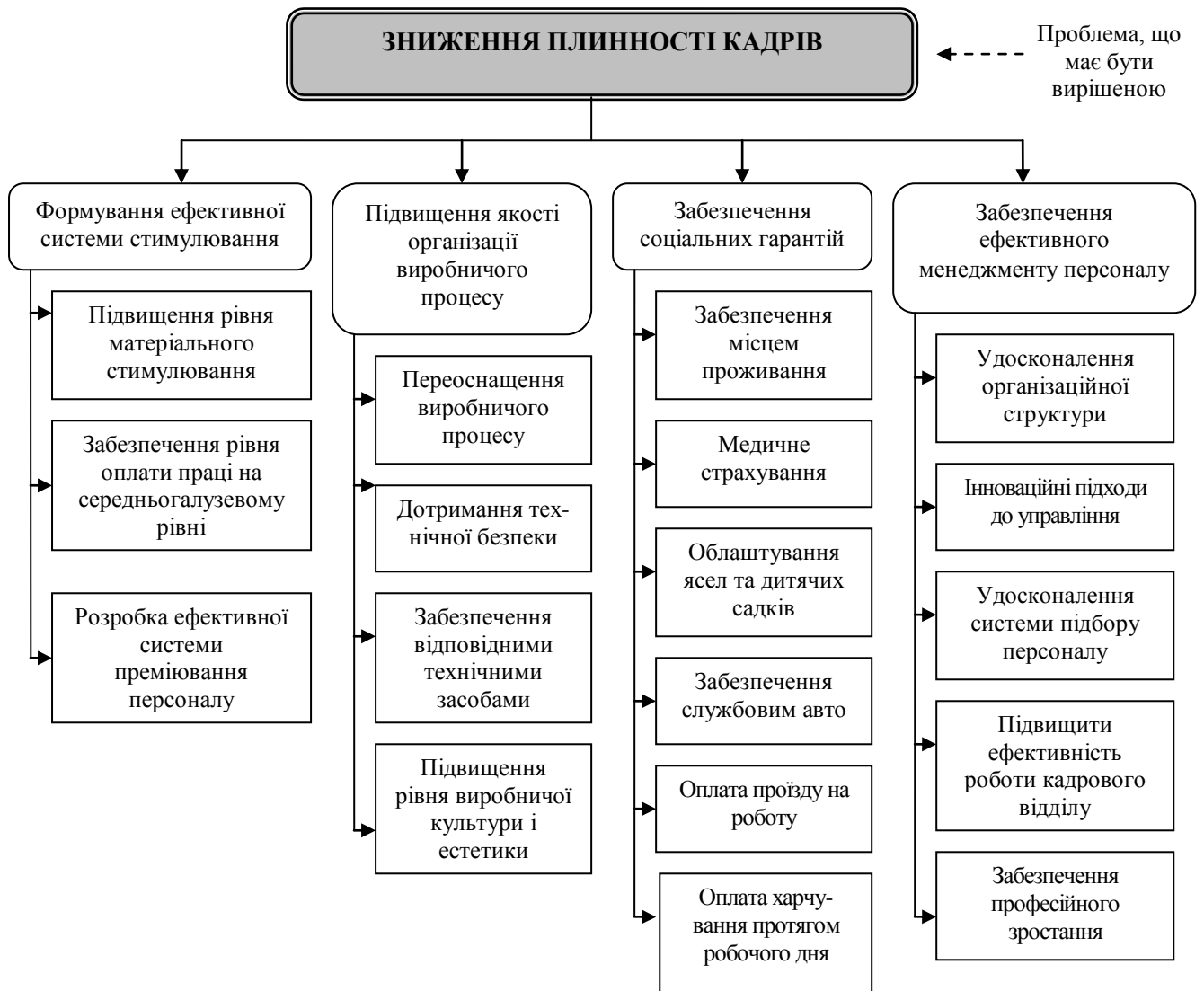


Рис. Б.5. Приклад дерева рішень (для скорочення плинності кадрів)

## Додаток В

### Методичні підходи до оцінювання зовнішнього середовища

#### В.1. ВИЗНАЧЕННЯ ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА ОЦІНКИ СИЛИ ВІДПОВІДНОСТІ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВО ЙОГО СТРАТЕГІЧНІЙ ОРІЄНТАЦІЇ

З метою виокремлення чинників та / або їх груп, що в найбільшій мірі впливають на підприємство, доцільно провести їх ранжування за силою впливу на галузь. Для цього можна застосувати інтегральний показник, який розраховується за допомогою методу експертних оцінок.

1. Встановлюється вагомість (значущість) групи ( $\Gamma_j$ ) та окремих ( $O_i$ ) факторів, що впливають на діяльність підприємства. Для цього експертним шляхом розподіляють оцінки групи факторів (окремого фактора) від 0 до 1 таким чином, аби їх арифметична сума дорівнювала 1 (за аналогією обрахунку структури впливу факторів на підприємство).

2. Вагомість впливу  $i$ -ого чинника на діяльність підприємства з урахуванням  $j$  - ої групової значущості визначається за формулою:

$$\alpha_{ij} = \frac{O_i * \Gamma_j}{100}, \quad (B.1)$$

де  $\alpha_{ij}$  - вагомість  $i$ -го показника  $j$  - ої групи;

$O_i$  - вагомість  $i$ -го показника в межах  $j$  - ої групи;

$\Gamma_j$  - значення  $j$  - ої групової вагомості.

3. Проводиться експертна оцінка сили впливу чинників на галузь ( $k_{ij}$ ) за бальною шкалою в діапазоні від  $k_{\min} = -5$  до  $k_{\max} = +5$ .

4. Інтегральна оцінка впливу фактору (групи факторів) визначається за адитивною моделлю:

$$K = \sum_{i,j=1}^n \alpha_{ij(j)} * k_{ij(j)}, \quad (B.2)$$

де  $\alpha$  - вагомість  $i$ -го показника  $j$  - ої групи (або значення ( $j$  -ої) групової вагомості);

$k$  - значення  $i$ -го частного показника  $j$  - ої групи (або показника  $j$  -ої групи).

5. Після визначення основних параметрів та напрямів їх урахування необхідно визначити частку варіаційного розмаху, що є складовою переходу від різних за ознакою та одиницям виміру показників до порівняних:

$$D_{ij} = k_{\max} - k_{\min}, \quad (B.3)$$

де  $D_{ij}$  - частка варіаційного розмаху для  $i$  - го показника в  $j$  -ій групі (кількість можливих бальних оцінок - 10).

6. Для розрахунку частки фактичного значення інтегрального показника впливу окремого фактору ( $r_i$ ) (групи факторів ( $R_j$ )) у його максимальній оцінці та наступного ранжування окремих (груп) чинників слід застосовувати формулу:

$$R_{ij}^{(t)} = \frac{K_{ij} - k_{ij\min(\max)}^{(t)} * 100}{D_{ij}}, \quad (B.4)$$

где  $K_{ij}$  - фактичне значення  $i$ -го показника у  $j$ -ій групі;

$k_{ij\min(\max)}^{(t)}$  - екстремальні значення показників (мінімальне та максимальне значення бальної оцінки).

За  $t = 1$  приймається мінімальне значення  $k_{ij\min}^{(1)}$  (дорівнює-5),

За  $t = 2$  - максимальне значення  $k_{ij\max}^{(2)}$  (дорівнює +5)/

За  $t = 1$  значення  $R_{ij}(t)$  максимізується, за  $t = 2$  - мінімізується.

Якщо  $0 \% < R_{ij}^{(t)} < 50 \%$ , то вплив чинника (групи чинників) є негативним.

При  $R_{ij}^{(t)} \rightarrow 0\%$  негативний вплив збільшується. Якщо  $50 \% < R_{ij}^{(t)} < 100 \%$ , то

вплив чинника (групи чинників) є позитивним. При  $R^{(t)}_{ij} \rightarrow 100\%$  позитивний вплив зростає.

7. Отримані частки дозволяють проранжувати групи чинників (або окремі чинники в межах групи) за силою впливу на галузь, а, отже, виокремити ті з них, що в найбільшій мірі визначатимуть напрямок розвитку галузі (підприємства).

Приклад проведення PEST-аналізу за методикою визначення інтегрального показника оцінки сили відповідності впливу зовнішніх чинників на підприємство його стратегічній орієнтації представлено в табл. В. 1.

Таблиця В.1

**PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства непрямого впливу  
(орієнтовний приклад чинників)**

№ п/п	Фактори	Значущість (вага) j-ої групи факторів у впливі на діяльність підприємства ( $\alpha_j$ )	Значущість (вага) i-го фактору у відповідній групі факторів ( $\alpha_i$ )	Експертна оцінка (fi) впливу фактору на галузь (від негат. (-5) до позит. (+5))	Інтегральна оцінка впливу фактору (групи факторів) (ki – бали) („+” або „-”,)	Частка фактичного значення інтегрального показника впливу окремого фактору (ri) (групи факторів (Rj)) у його максимальній оцінці, %
1	2	3	4	5	6	7
<b>1</b>	<b>Політико-правові фактори:</b>					
1.1	Недосконалість та змінюваність законодавства	0,3	0,2	-3	-0,18	48,2
1.2	Жорстка та непрозора податкова політика		0,3	-5	-0,45	45,5
1.3	Відсутність контролю за дотриманням антимонопольного законодавства		0,2	-4	-0,24	47,6
1.4	Гальмування економічних реформ		0,1	-3	-0,09	49,1
1.5	Недосконалість процедури сертифікації товарів та послуг		0,2	4	0,24	52,4
<b>Разом</b>			<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-0,72</b>	<b>42,8</b>
<b>2</b>	<b>Економічні фактори:</b>					
2.1	Зростання обороту роздрібної торгівлі	0,3	0,15	-4	-0,18	48,2
2.2	Збільшення виробництва споживчих товарів		0,15	4	0,18	51,8
2.3	Зростання грошових доходів населення		0,2	5	0,3	53
2.4	Зростання номінальної середньомісячної заробітної плати		0,2	4	0,24	52,4
2.5	Інфляційні процеси		0,3	-5	-0,45	45,5
<b>Разом</b>			<b>1</b>	<b>-</b>	<b>0,09</b>	<b>50,9</b>
<b>3</b>	<b>Соціально-демографічні фактори:</b>					
3.1	Несистематичні виплати заробітної плати	0,2	0,3	-3	-0,18	48,2
3.2	Невідповідність прожиткового мінімуму рівню мінімальної заробітної плати		0,2	-2	-0,08	49,2
3.3	Високий рівень безробіття		0,3	-4	-0,24	47,6
3.4	Зменшення чисельності населення України		0,2	-4	-0,16	48,4
<b>Разом</b>			<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-0,66</b>	<b>43,4</b>
<b>4</b>	<b>Техніко-технологічні фактори:</b>					
4.1	Зростання кількості освоєних нових видів продукції	0,2	0,2	4	0,16	51,6
4.2	Застосування сучасних технологій організації товароруху		0,6	5	0,6	56
4.3	Впровадження різних форм організації торгівлі		0,2	4	0,16	51,6
<b>Разом</b>			<b>1</b>	<b>-</b>	<b>0,92</b>	<b>59,2</b>

## В.2. Методика діагностики конкурентного середовища з використанням детермінант «національного ромба»

На першому етапі пропонується провести аналіз чинників конкурентних переваг, що формують детермінанти «національного ромба» (табл. В.2). В результаті необхідно виявити загальну кількість сприятливих (несприятливих) чинників за кожним з параметрів національної конкурентоспроможності.

Таблиця В.2

### Діагностика конкурентного середовища по параметрах «національного ромба»

Детермінанти НР, $\gamma$	Чинники конкурентних переваг в $\gamma$ -ій детермінанті НР	$\alpha\gamma$	$Q_\gamma$
1	2	3	4
1. Параметри чинників	1.1 1.2 . 1.k	$\alpha\gamma_1$	$j\gamma_1/k$
2. Стратегія, структура, конкуренти підприємства	2.1 2.2 . 2.1	$\alpha\gamma_2$	$j\gamma_2/l$
3. Параметри попиту	3.1 3.2 . 3.m	$\alpha\gamma_3$	$j\gamma_3/m$
4. Споріднені і підтримуючі галузі	4.1 4.2 . 4.n	$\alpha\gamma_4$	$j\gamma_4/n$
5. Уряд	5.1 5.2 . 5.p	$\alpha\gamma_5$	$j\gamma_5/p$
6. Випадковості	6.1 6.2 . 6.r	$\alpha\gamma_6$	$j\gamma_6/r$
	Сумарно	1,0	

Примітка: 1. до, l, m, n, p, r – кількість чинників, складових 1, 2, 3, 4, 5, 6 детермінант «національного ромба».

2.  $j\gamma$  – кількість сприятливих для підприємства чинників в  $\gamma$ -ій детермінанті.

На другому етапі для розрахунку рівня впливу чинників, складових детермінанти «національного ромба», слід скористатися формулою:

$$D^{iD} = \sqrt[6]{\prod_{i=1}^6 \alpha\gamma \times Q_{\lambda}}, \quad (B.5)$$

де  $\alpha\gamma$  - коефіцієнт значущості  $\gamma$ -ої детермінанти для підприємства (вимірюється в межах одиниці);

$Q_{\gamma}$  - коефіцієнт, що характеризує відношення кількості сприятливих для підприємства чинників до їх загальної кількості.

Якщо  $D^{iD} \rightarrow 1$ , то можна говорити про сприятливі національні конкурентні умови для ведення певного бізнесу (або підприємства), сформовані детермінантами «національного ромба». І навпаки, якщо  $D^{iD} \rightarrow 0$ , то національне конкурентне середовище слід визнати несприятливим для ведення певного бізнесу (або підприємства).

### Приклад оцінки конкурентного середовища з використанням детермінант «національного ромба» (до табл. В.3)

На першому етапі необхідно проаналізувати і дати оцінку значущості і рівня сприятливості детермінант «національного ромба» і чинників, що їх складають.

Таблиця В.3

#### «Національний ромб» конкурентних переваг підприємства (орієнтовний перелік параметрів)

Детермінанти НР, $\gamma$	Чинники конкурентних переваг в $\gamma$ -ій детермінанті НР	$\alpha\gamma$	$Q_{\gamma}$
1	2	3	4
1. Параметри чинників	Доступність сировинних ресурсів Можливості по поліпшенню технології виробництва і реалізації продукції Рівень кваліфікації персоналу підприємства Інформованість про потреби ринку Вартість ресурсів (праці, капіталу, землі)	0,3	4/5
2. Стратегія, структура, суперництво	Необґрунтована стратегія підприємства Невідповідність організаційної структури стратегії, що реалізується Соціальні стандарти Рівень кваліфікації топ-менеджерів Ширина і глибина асортименту, що реалізується Інноваційна активність підприємств	0,2	5/6
3. Параметри попиту	Висока якість продукції, що випускається Наявність інформаційної бази Існує система регулювання збуту Недостатність засобів для поліпшення рекламної кампанії Поетапне завоювання сегменту ринку	0,2	4/5

4. Споріднені і підтримуючі галузі	Активність і конкурентоспроможність постачальників Рівень впровадження ІТ-технологій Розвиненість промислової інфраструктури	0,1	2/3
5. Уряд	Рівень втручання держави в ринковий механізм Стійкість національної валюти Преференції наукоємним галузям	0,1	1/3
6. Випадковості	Форс-мажорні обставини: - можливість виходу з ладу устаткування - зміна розмірів орендної плати - непрозорість адміністрування податків - надання урядом пільг в розвитку даної галузі - обмеження в доступі до ринків ресурсів	0,1	2/5
	Сумарно	1,0	

Потім оцінюється ступінь впливу чинників зовнішнього середовища, сформованих детермінантами «національного ромба», за формулою (5.5):

$$D^{ib} = \sqrt[6]{\prod_{i=1}^6 \alpha \gamma \times Q_{\lambda}} = \sqrt[6]{0,3 * 4/5 * 0,2 * 5/6 * 0,2 * 4/5 * 0,1 * 2/3 * 0,1 * 1/3 * 0,1 * 2/5} =$$

$$= 0,943776$$

Оскільки  $D^{ib} \rightarrow 1$ , то можна говорити про сприятливі національні конкурентні умови, що формуються детермінантами «національного ромба», для заняття даним видом бізнесу досліджуваному підприємству.



### В.3. Оцінка привабливості стратегічної зони господарювання на основі методу Дельфі

1. Отримуємо експертні оцінки зміни в прогнозованому збільшенні стратегічної зони господарювання (G) методом Дельфі (табл. В.4).

Таблиця В.4

Аналіз зміни в прогнозованому збільшенні СЗГ (G)

Параметри	Шкала інтенсивності											
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	
1. Темп збільшення галузі											●	
2. Приріст числа споживачів										●		
3. Динаміка розширення ринку						●				●		
4. Ступінь оновлення продукції						●						
5. Ступінь оновлення технології										●		
6. Рівень насичення попиту						●						
7. Суспільне сприйняття товару										●		
8. Державне регулювання збільшення						●						
9. Збільшення числа конкурентів										●		
10. Ступінь застарівання продукції												
Загальна оцінка змін												

8

4.1. Отримуємо значення експертної оцінки прогнозованих тенденцій зміни рентабельності СЗГ (Р) (табл. В.5).

## Аналіз оцінки змін рентабельності СЗГ (Р)

Параметри	Шкала інтенсивності											
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	
1. Коливання рентабельності										●		
2. Коливання цін								●				
3. Коливання об'ємів продажів								●				
4. Рівень попиту до потужностей								●				
5. Концепція ринку						●						
6. Стабільність структури ринку												●
7. Оновлення складу продукції										●		
8. Вплив конкурентів						●						
9. Рівень задоволення замовником												●
10. Державне регулювання діяльності організації										●		
Загальна оцінка змін рентабельності на перспективу	21											

3. Визначаємо рівень впливу загроз ( $-Q_i$ ) і використання можливостей ( $+Q_i$ ) зовнішнього середовища для підприємства в даній СЗГ (табл. В.6). Оцінювання кожного чинника відбувається за шкалою від -5 до +5 балів. Зважена оцінка визначається як результат множення оцінки чинника, значущості групи факторів та значущості чинника в групі, до якої даний чинник належить. Негативна зважена

оцінка розглядається як потенційна загроза, а позитивна - як можливість для організації в даній СЗГ.

Таблиця В.6

Оцінка зовнішніх погроз і можливостей для підприємства

Група чинників	Чинники	Значущість групи чинників	Значущість чинника в групі	Оцінка чинника	Зважена оцінка	
					загрози	можливості
1	2	3	4	5	6	7
1. Економічні	Темпи інфляції	2,5	0,17	4		1,7
	Стабільність курсу гривни		0,38	3		2,85
	Тарифи на транспорт і енергоресурси		0,25	-3	-1,875	
	Податкові ставки		0,2	-2	-1	
2. Політичні	Державне регулювання ринків	0,5	0,21	4		0,42
	Інвестиційна політика		0,35	3		0,525
	Політична стабільність		0,18	-3	-0,27	
	Законодавча база для регулювання підприємницької діяльності		0,26	0	0	
3. Ринкові	Інтенсивність конкуренції	1,5	0,18	2		0,54
	Ціни на чинники виробництва		0,25	1		0,375
	Укладення прямих договорів		0,43	-4	-2,58	
	Динаміка попиту і пропозиції		0,14	3		0,63
4. Чинники конкуренції	Агресивність конкуренції	1,5	0,35	4		2,1
	Тенденції зміни числа конкурентів		0,45	-3	-2,025	
	Переваги лідерів галузі		0,2	3		0,9
5. Виробничо-технологічні	Стан виробництва	2,5	0,21	-2	-1,05	
	Можливість нових технологічних розробок		0,32	1		0,8
	Рівень технології конкурентів		0,17	3		1,275
	Доступність ресурсів		0,3	-2	-1,5	
6. Соціальні	Соціальна напруженість в галузі	1,5	0,35	2		1,05
	Підвищення кваліфікації кадрів		0,27	4		1,62
	Юридичні обмеження в бізнесі		0,38	-2	-1,14	
Підсумкова оцінка		10	-	-	-11,44	14,785

4. На підставі отриманих результатів необхідно розрахувати значення привабливості СЗГ за формулою:

$$\text{Привабливість СЗГ} = \alpha G + \beta P + \gamma * (O - T), \quad (B.6)$$

де  $\alpha = 0,4$ ,  $\beta = 0,3$ ,  $\gamma = 0,3$ ;

G - зміни в прогнозованому збільшенні СЗГ;

P - зміни в рентабельності СЗГ;

+Qi та -Qi - відповідно оцінки можливостей та загроз для організації.

Привабливість СЗГ =  $0,4 * 8 + 0,3 * 21 + 0,3 * (14,785 - 11,44) = 10,5035$ .

5. Слід оцінити рівень привабливості за відповідною шкалою (табл. В.7).

Таблиця В.7

Шкала оцінювання привабливості СЗГ

Значення	Характеристика
-50÷-46	Дуже неприваблива
-45÷-36	Високо неприваблива
-35÷-26	Достатньо неприваблива
-25÷-16	Помірно неприваблива
-15÷-6	Майже неприваблива
-5÷0÷+5	Відсутність привабливості
+6÷+15	Майже приваблива
+16÷+25	Помірно приваблива
+26÷+35	Достатньо приваблива
+36÷+45	Високо приваблива
+46÷+50	Дуже приваблива

Значення привабливості СЗГ (10,5035) потрапляє в інтервал від 6 до 15, що може вважатися майже привабливим для підприємства. Позитивно слід оцінювати спрямованість показників G та P, які свідчать про непогані перспективи діяльності підприємства в даній СЗГ.

## В.4. Конкурентна діагностика галузі за моделлю «5 сил» М. Портера

Застосування моделі «5 сил» проводиться в три етапи:

1. Присвоєння кількісних показників детермінантам п'яти сил методом експертної оцінки (див. табл. В.8).

Таблиця В.8

Зразок карток для аналізу за моделлю «5 сил»

№ п/п	Детермінанта	Оцінка (0-6)
<b>1. Детермінанти ринкової влади ПОСТАЧАЛЬНИКІВ</b>		
1	Диференціація ресурсів	
2	Наявність ресурсів-субститутів	
3	Витрати зміни постачальників у підприємств у галузі	
4	Рівень концентрації постачальників	
5	Значення замовлень для постачальників	
6	Вартість закупівлі у співвідношенні із сукупними витратами	
7	Загроза прямої та зворотної інтеграції підприємств у галузі	
8	Вплив ціни ресурсу на вартість товару або його диференціювання	
<b>2. Детермінанти рівня загрози ТОВАРІВ-СУБСТИТУТІВ</b>		
1	Відносна ціна субститутів	
2	Витрати перемикання	
3	Схильність покупців до субститутів	
4	Можливість задовольняти потреби й бажання клієнтів іншим способом	
<b>3. Детермінанти ринкової влади ПОКУПЦІВ</b>		
1	Концентрація покупців у порівнянні з концентрацією підприємств	
2	Обсяг закупівель покупцями (у підприємства)	
3	Витрати перемикання покупців у порівнянні з витратами перемикання постачальника	
4	Інформованість покупця	
5	Здатність до інтеграції вниз за технологічним ланцюжком	
6	Товари – замінники	
7	Співвідношення «ціна / загальний обсяг закупівель»	
8	Відмінності товарів / впізнаність торговельної марки	
9	Вплив на якість / зовнішній вигляд товару	
10	Вигоди покупця	
11	Стимули осіб, що ухвалюють рішення	
<b>4. Детермінанти СУПЕРНИЦТВА (відносини з конкурентами)</b>		
1	Зростання галузі	
2	Постійні (або складські) витрати / додана вартість	
3	Тимчасові надлишки виробничих потужностей (періоди надвиробництва)	
4	Відмінності в продукції	
5	Впізнаність торговельної марки	
6	Витрати перемикання споживача	
7	Концентрація й збалансованість ринкової влади	
8	Інформаційна складність	
9	Різновиди конкурентів	

10	Корпоративні частки	
11	Бар'єри на виході	
<b>5. Детермінанти БАР'ЄРІВ ВХОДУ</b>		
1	Економія, пов'язана з масштабом виробництва	
2	Запатентовані відмінності товару	
3	Впізнаність торговельної марки	
4	Витрати перемикання	
5	Вимоги до обсягу капіталу	
6	Доступ до каналів розподілу	
7	Абсолютні переваги за витратами (наприклад, власна крива навчання)	
8	Доступ до необхідних ресурсів	
9	Власна модель, що відрізняється низькими витратами	
10	Політика уряду	
11	Патенти й ліцензії	

Перелік детермінант, наведений у цих картках, не остаточний, але найбільш застосовний у більшості ситуацій. Однак, якщо у вашому випадку виявляться будь-які інші значимі детермінанти, їх теж можна включити в картки. Для кожної сили розраховується числове значення як середнє арифметичне значень її детермінант і виводиться загальний індекс ринкової сили (табл.В.16) як середнє арифметичне значень усіх сил (0-1 — дуже погано; 1-2,5 — погано; 2,5-3,5 — середньо; 3,5-5 — добре; 5-6 — відмінно).

до Таблиці В.8

#### Приклад аналізу за моделю «5 сил»

Детермінанта	Оцінка	Детермінанта	Оцінка
<b>ПОСТАЧАЛЬНИКИ</b>	<b>4,25</b>	<b>ПОКУПЦІ</b>	<b>2,5</b>
Диференціація ресурсів	4	Концентрація покупців у порівнянні з концентрацією підприємств	1
Наявність ресурсів-субститутів	5	Обсяг закупівель покупцями (у підприємства)	2
Витрати зміни постачальників у підприємств у галузі	5	Витрати перемикання покупців у порівнянні з витратами перемикання постачальника	2
Рівень концентрації постачальників	3	Інформованість покупця	5
Значення замовлень для постачальників	4	Здатність до інтеграції вниз за технологічним ланцюжком	4
Вартість закупівлі у співвідношенні із сукупними витратами	3	Товари - замітники	2
Загроза прямої та зворотної інтеграції підприємств у галузі	6	Співвідношення «ціна / загальний обсяг закупівель»	3
Вплив ціни ресурсу на вартість товару або його диференціювання	4	Відмінності товарів / впізнаність торговельної марки	2

<b>ТОВАРИ-СУБСТИТУТИ</b>	<b>2,0</b>	Вплив на якість / зовнішній вигляд товару	1
Відносна ціна субститутів	1	Вигоди покупця	5
Витрати перемикання	4	Стимули осіб, що ухвалюють рішення	0
Схильність покупців до субститутів	1	<b>ІНДЕКС</b>  <b>3,1</b>	
Можливість задовольняти потреби й бажання клієнтів іншим способом	2		
<b>БАР'ЄРИ ВХОДУ</b>	<b>4,0</b>	<b>КОНКУРЕНТИ</b>	<b>2,5</b>
Економія, пов'язана з масштабом виробництва	5	Зростання галузі	3
Запатентовані відмінності товару	4	Постійні (або складські) витрати / додана вартість	2
Впізнаність торговельної марки	2	Тимчасові надлишки виробничих потужностей (періоди надвиробництва)	1
Витрати перемикання	6	Відмінності в продукції	2
Вимоги до обсягу капіталу	5	Впізнаність торговельної марки	2
Доступ до каналів розподілу	4	Витрати перемикання споживача	5
Абсолютні переваги за витратами (наприклад, власна крива навчання)	3	Концентрація й збалансованість ринкової влади	1
Доступ до необхідних ресурсів	4	Інформаційна складність	5
Власна модель, що відрізняється низькими витратами	3	Різновиди конкурентів	2
Політика уряду	3	Корпоративні частки	2
Патенти й ліцензії	5	Бар'єри на виході	3

2. Аналіз сильних і слабких сторін поточної конкурентної ситуації, а також можливих компенсаційних заходів проводиться на підставі порівняння й критичної оцінки всіх п'яти сил, їх значень і складових їхніх детермінант. При цьому найкраще використовувати технології модерації й фасилітації, техніку групової рефлексії з поділом етапів генерації ідей та їх критичної оцінки. Результати обговорення — сильні й слабкі сторони, компенсаційні заходи — записуються в табл. В.9.

## Можливості, загрози й компенсації в моделі «5 сил»

МОЖЛИВОСТІ	ПОГРОЗИ	КОМПЕНСАЦІЇ
Зниження ціни постачання	Низька впізнаність торговельної марки	Застосування бренд-менеджменту
Забезпечення кращих умов постачання	Відсутність стимулювання осіб, що приймають рішення	Підвищення індивідуалізованості роботи менеджерів зі збуту
Диференціація ресурсів	Вкрай недостатній вплив на зовнішній вигляд / якість товару	Більш ретельний відбір ресурсів у постачальників. Введення унікального фірмового пакування
Економія на масштабі	Велика кількість конкурентів	Демпінг. Більш тонке позиціонування
Висока інертність споживача	Маленька частка ринку	Інформування споживача про його вигоди
Більші вигоди споживача	Низька лояльність споживача	Підвищення клієнтоорієнтованості
	Доступні товари-замінники	Модернізація ринку

3. Визначення й оцінка стратегічних альтернатив. Для цього рекомендується скласти перелік ключових проблем поточної ринкової ситуації (на основі результатів другого етапу) і сформулювати основні дії, які слід застосовувати для їхнього вирішення (табл. В.10).

Таблиця В.10

## Стратегічні альтернативи в моделі «5 сил»

ПРОБЛЕМА	РАНГ	ДІЇ
Незадовільні умови постачання при існуючій силі в 4,3	3	Домогтися більших знижок Домогтися кращих умов товарного кредитування Різноманітнити постачальників, впровадити тендерну систему Укладати середньострокові й короткострокові контракти постачання
Низьке клієнтоорієнтування підприємства	1	Збільшити кількість менеджерів зі збуту Безпосередньо пов'язати вигоди менеджерів зі збуту із рівнем задоволеності покупців Впровадити систему CRM
Відсутність ідентифікації на ринку (низька впізнаність)	4	Впровадити систему бренд-менеджменту
Байдужість покупців до товарів підприємства	2	Інформування споживачів про реальні й можливі вигоди Перепозиціонування й модифікація товару Відсторонення від субститутів



## В.5. Оцінка конкурентних ризиків підприємства

За кожною групою конкурентів (наприклад, за кожною з п'яти конкурентних сил, за М. Портером) складається вичерпний перелік способів, методів, прийомів впливу даних конкурентів на господарську діяльність підприємства.

Визначається питома вага кожного способу (методу, прийому) конкурентної дії у всій їх сукупності у відповідній групі. Якщо пріоритети за окремими способами не встановлюються, то всі вони мають рівну вагу:

$$w_i = \frac{1}{n}, \quad (B.7)$$

де  $w_i$  - вага способу (методу, прийому);

$n$  - число способів дії аналізованого конкурента.

Оцінюється вірогідність використання кожного способу (методу, прийому) конкурентної боротьби. З цією метою запрошуються три експерти - фахівці в області економіки, маркетингу, галузевої технології.

Вірогідність настання конкурентної події (дії) визначається за наступною системою оцінок (балів):

0 — конкурентна дія розглядається як неістотна;

25 - конкурентна дія, швидше за все, не реалізується;

50 - про реалізацію конкурентної дії нічого певного сказати не можна;

75 - конкурентна дія, швидше за все, виявиться;

100 — конкурентна дія напевно здійсниться.

При цьому оцінки експертів піддаються аналізу на їх несуперечність за правилами:

1)  $\max |A_i - B_i| \leq 50, i = 1, 2, 3;$

2)  $\frac{\sum_{i=1}^3 |A_i - B_i|}{3} \leq 25,$

Підсумовування оцінних балів дає уявлення про ступінь впливу конкурентних подій на кожного з конкурентів й на бізнес-середовище підприємства в цілому, характеризуючи рівень її агресивності відносно підприємства.

4. Результати роботи експертів оформляються у вигляді таблиць за кожною групою конкурентів. Визначаються найбільш небезпечні конкуренти, для боротьби з якими і розробляються спеціальні програми діяльності.

#### **Приклад аналізу конкурентної дії постачальників (табл. В.11).**

Очевидно, що вплив постачальників на господарську діяльність підприємства, оцінена в 62,5 бали, є достатньо відчутною (понад 50). Особливу увагу слід звернути на високу вірогідність зростання цін на продукцію постачальників, що, швидше за все, буде одним з напрямів проведення ними загальної збутової політики.

Таблиця В.11

Аналіз конкурентної дії постачальників на підприємство «Х»

№	Здатність дії конкурента	Оцінка вірогідності настання конкурентної події експертами			Середня вірогідність настання події $v_i$	Вага події, $w_i$	Бал $v_i * w_i$
		1	2	3			
1	Проведення єдиної збутової політики всіма постачальниками підприємства	75	75	50	66,7	0,2	13,34
2	Зміцнення монопольної позиції постачальника	25	0	25	16,7	0,1	1,67
3	Підвищення цін на ресурси, що поставляються	100	75	75	83,3	0,5	41,65
4	Зниження якості сировини, що поставляється	25	25	0	16,7	0,1	1,67
5	Обмеження обсягів постачань	50	50	25	41,7	0,1	4,17
Всього		X	X	X	X	1,0	62,5

Примітка. Шкала оцінювання: від 0 (найслабший вплив) до 100 (найсильніший вплив)

Аналогічно оцінюється дія кожної з конкурентних сил в галузі, а потім сукупний вплив всіх конкурентів, що дозволить встановити ступінь агресивності конкурентного середовища в цілому і кожного з конкурентів окремо. З урахуванням отриманих результатів розробляється конкурентна стратегія, орієнтована на конкурентну силу цілком конкретних конкурентів.

## В.6. Побудова конкурентної карти ринку

Матриця формування конкурентної карти ринку наведена на рис.В.1.

Ринкова частка підприємства			Класифікаційні групи				
			Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку	
			$[D_{сер} + 3\sigma, 1]$	$[D_{сер}, D_{сер} + 3\sigma_2]$	$[D_{сер} - 3\sigma_1, D_{сер}]$	$[0, D_{сер} - 3\sigma]$	
Класифікаційні групи	I	Підприємство із конкурентною позицією, що швидко покращується	$[T_{сер} + 3\sigma, +\infty]$	1	5	9	13
	II	Підприємство із конкурентною позицією, що повільно покращується	$[T_{сер}, T_{сер} + 3\sigma]$	2	6	10	14
	III	Підприємство із конкурентною позицією, що повільно погіршується	$[T_{сер} - 3\sigma, T_{сер}]$	3	7	11	15
	IV	Підприємство із конкурентною позицією, що швидко погіршується	$[-\infty, T_{сер} - 3\sigma]$	4	8	12	16

Рисунок В.1 . Матриця формування конкурентної карти ринку

При визначенні граничних значень ринкових часток необхідно враховувати чинники, що, з одного боку, відбивали би особливості конкретного товарного ринку, з іншого боку - дозволяли створити єдину схему розподілу підприємств на групи. Якщо звернутися до різноманітних варіантів реального розподілу часток між конкурентами, то можна підтвердити наявність тенденції розподілу близької до нормального закону.

Особливістю даного розподілу є наявність істотної асиметрії, коли більша кількість часток концентрується навколо деякого середнього значення, меншого або більшого 50%.

Етапи визначення меж поданих груп: 1) Розраховується середнє арифметичне значення ринкових часток. 2) Вся сукупність підприємств аналізованого ринку ділиться на 2 сектори, для яких значення часток більше або менше середнього значення. 3) У кожному із секторів розраховуються середньоквадратичні відхилення, що разом із мінімальним і максимальним значеннями визначають межі поданих груп.

Схема віднесення підприємств до груп має такий вид:

$$\text{Якщо } D_i \in \left\{ \begin{array}{l} D_{\text{сеп}} + 3\sigma_{2,1} \\ D_{\text{сеп}}, D_{\text{сеп}} + 3\sigma_2 \\ D_{\text{ср}} - 3\sigma_1, D_{\text{ср}} \\ 0, D_{\text{сеп}} - 3\sigma_2 \end{array} \right\} \quad (\text{B.8})$$

То  $i$ , відповідно,  $\in$ : 1 групі - лідери ринку; 2 групі - підприємства із сильною конкурентною позицією; 3 групі - підприємства зі слабкою конкурентною позицією; 4 групі - аутсайдери ринку.

Етапи побудови конкурентної карти ринку:

1. Визначаємо середнє арифметичне значення часток усієї сукупності підприємств:

$$D_{\text{ср}} = 1/n \quad (\text{В.9})$$

де  $n$  – кількість досліджуваних підприємств.

2. Усі підприємства необхідно розділити на ті, у яких ринкова частка більше середнього значення ( $D_{\text{ср}}$ ) -  $D_s$  та менше середнього значення -  $D_t$ .

3. Знаходимо середнє значення ринкової частки за секторами.

$$D_{\text{ср1}} = (1/k_i) \times \sum D_s, s = 1, \dots, k_i, \quad (\text{В.10})$$

$$D_{\text{ср2}} = (1/(n - k_i)) \times \sum D_t, t = 1, \dots, n - k_i \quad (\text{В.11})$$

де  $D_{\text{ср1}}$  ( $D_{\text{ср2}}$ ) - середнє арифметичне значення ринкової частки підприємств, для яких  $D_s < D_{\text{ср}}$  ( $D_t > D_{\text{ср}}$ ).

де  $k_i, (n - k_i)$  - кількість підприємств, для яких  $D_s < D_{\text{ср}}$  ( $D_t > D_{\text{ср}}$ )

4. Розраховуємо середньоквадратичні відхилення ринкової частки підприємств за відповідними секторами:

$$\sigma_1 = \sqrt{((1/k_i) \times \sum (D_s - D_{\text{ср1}})^2)}, s = 1, \dots, k_i \quad (\text{В.12})$$

$$\sigma_2 = \sqrt{((1/(n - k_i)) \times \sum (D_t - D_{\text{ср2}})^2)}, t = 1, \dots, n - k_i, \quad (\text{В.13})$$

де  $D_s$  ( $D_t$ ) - ринкові частки підприємств, для яких  $D_s < D_{\text{ср}}$  ( $D_t > D_{\text{ср}}$ );

При усій важливості показника ринкової частки, необхідно враховувати, що він являє собою статичну оцінку для конкретного моменту часу. У зв'язку з тим, що кон'юнктурна ситуація на ринку достатньо мобільна, необхідно знати тенденцію зміни даного показника і пов'язану з ній зміну конкурентної позиції підприємства.

5. Визначаємо темп приросту ринкової частки:

$$T_i = (1/m) \times ((D_i^t - D_i^{t0}) / D_i^{t0}) \times 100\%, \quad (\text{В.14})$$

де  $T_i$  - темп приросту ринкової частки  $i$ -го підприємства, %;  $D_i^t$  ( $D_i^{t_0}$ ) - ринкова частка  $i$ -го підприємства в період часу  $t(t_0)$ , %;  $m$  - кількість років в аналізованому періоді.

Для оцінки ступеня зміни конкурентної позиції, що характеризується ринковою часткою, доцільно виділити типові стани підприємства за розміром росту його ринкової частки. Аналогічно попереднім міркуванням і з урахуванням того, що щільність розподілу ринетється до нормального закону, можна виділити чотири класифікаційні групи.

Якщо:

$$T_i \in \begin{matrix} T_{cp} + \delta, +\infty \\ T_{cp}, T_{cp} + \delta \\ T_{cp} - \delta, T_{cp} \\ -\infty, T_{cp} - \delta \end{matrix} \quad (B.15)$$

То  $i$ , відповідно,  $\in$ : 1 групі - підприємства з конкурентною позицією, що швидко покращується; 2 групі - підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується; 3 групі - підприємства з конкурентною позицією, що погіршується; 4 групі - підприємства з конкурентною позицією ринку, що значно погіршується.

6. Розраховуємо середньоквадратичне відхилення ( $T_i$  від  $T_{cp}$ ):

$$\delta = \sqrt{((1/n) \times \sum (T_i - T_{cp})^2)}, i = 1, \dots, n. \quad (B.16)$$

Як очевидно з запропонованої схеми класифікації, крім абсолютного розміру  $T_i$  вирішальне значення має знак даного показника. Негативні значення  $T_i$  свідчать про наявність тенденції зменшення ринкової частки, позитивні - її росту, тобто констатують погіршення або поліпшення конкурентної позицій підприємства. Чим більший інтервал часу прийнятий для розгляду, тим дані тенденції стабільніше.

При рівності ринкових часток для ранжирування підприємств можна скористатися показником стабільності. Він відображає ступінь прихильності споживачів до продукції підприємства і показує, яку частку в загальному обсязі продаж складають продажі постійним споживачам, що не вперше купують продукцію.

7. Визначаємо при необхідності показник стабільності ринкової частки:

$$C_i = (K_i - K_i^n) / K_i \quad (\text{B.17})$$

де  $K_i$  - загальна кількість продукції, реалізованої  $i$ -м підприємством,  $K_i^n$  - кількість продукції  $i$ -го підприємства, що купується споживачами не вперше.

Використання  $C_i$  як уточнюючого коефіцієнта, дозволить однозначно розподілити підприємства усередині кожної класифікаційної групи.

У цілому, оцінка статусу фірми дозволяє вирішити ряд взаємозв'язаних завдань: визначити особливості розвитку конкурентної ситуації; встановити ступінь домінування підприємств на ринку; виділити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію підприємства серед учасників ринку; використовувати отриману інформацію для формування досє конкурентів. Це дозволить більш обґрунтовано підійти до питань розробки стратегії конкуренції, що враховує конкурентний статус підприємства і особливості його ринкового оточення

Аналіз конкурентної карти ринку дозволяє виявити конкурентні переваги підприємства, з'ясувати причини і умови їх виникнення, встановити реальний розклад сил в конкурентній боротьбі.

## Додаток Г

### Приклади застосування методик діагностики внутрішнього середовища та стратегічного потенціалу підприємства

#### Додаток Г.1

#### Розрахунок стадії життєвого циклу для ЗАТ «Донецькриба»

Для розрахунку стадії життєвого циклу для досліджуваного підприємства нами розраховано показники, які відображають прибутковість, ділову активність, ліквідність і фінансову стійкість підприємства (табл. Г.1.1).

Таблиця Г.1.1

#### Система вихідних показників для оцінки стадії життєвого циклу ЗАТ «Донецькриба»

Показники	2011	2012
<b>Показники прибутковості</b>		
1.1. Загальна рентабельність підприємства.	1,90	1,52
1.2. Рентабельність власного капіталу.	10,59	10,03
1.3. Рентабельність оборотних активів	23,75	26,03
1.4. Валова прибутковість від реалізації продукції (робіт, послуг).	10,53	10,40
1.5. Прибутковість основної діяльності.	2,40	2,09
1.6. Прибутковість операційної діяльності.	2,402	2,086
1.7. Прибутковість інвестиційної діяльності.	0,40	0,00
1.8. Прибутковість фінансової діяльності	0,00	0,00
<b>Ітого</b>	<b>51,96</b>	<b>52,15</b>
<b>Показники ділової активності</b>		
2.1. Коефіцієнт загальної обіговості капіталу.	4,02	4,96
2.2. Оборотність основних засобів.	13,38	17,90
2.3. Оборотність оборотних засобів.	5,75	6,86
2.4. Оборотність запасів.	12,52	17,15
2.5. Період обороту товарних запасів.	28,75	20,99
2.6. Оборотність дебіторської заборгованості.	22,53	26,77
2.7. Оборотність дебіторської заборгованості по розрахункам за товари, роботи, послуги.	24,94	30,22
2.8. Період погашення дебіторської заборгованості.	14,44	11,91
2.9. Оборотність кредиторської заборгованості.	14,39	19,93



2.10. Оборотність поточної кредиторської заборгованості.	14,58	20,40
2.11. Оборотність поточної кредиторської заборгованості по розрахункам за товари, роботи, послуги.	20,18	31,72
2.12. Період погашення поточної кредиторської заборгованості.	24,69	17,65
2.13. Оборотність грошових коштів та їх еквівалентів.	20,21	20,04
2.14. Оборотність власного капіталу	5,58	6,60
<b>Ітого</b>	225,96	253,11
<b>Показники ліквідності</b>		
3.1. Коефіцієнт загальної ліквідності.	2,54	2,97
3.2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності.	0,72	1,02
3.3. Коефіцієнт поточної ліквідності.	0,78	1,11
3.4. Співвідношення активів, що важко реалізуються і легко реалізуються	0,43	0,38
<b>Ітого</b>	4,47	5,48
<b>Показники фінансової стійкості</b>		
4.1. Коефіцієнт автономії.	0,72	0,75
4.2. Коефіцієнт фінансової незалежності.	0,72	0,75
4.3. Коефіцієнт фінансового ризику.	0,39	0,33
4.4. Питома вага акціонерного капіталу.	0,05	0,05
4.5. Частка довготермінової заборгованості у власному капіталі.	0,005	0,008
4.6. Показник мобільності.	0,58	0,63
4.7. Забезпеченість матеріальних оборотних фондів власними джерелами фінансування.	0,45	0,39
4.8. Коефіцієнт забезпеченості запасів власним робочим капіталом.	0,77	0,61
4.9. Коефіцієнт модернізації.	0,00	0,00
4.10. Коефіцієнт реальної вартості майна торговельного призначення	685,47	652,23
<b>Ітого</b>	689,15	655,74

## Розрахунок стадії життєвого циклу ЗАТ «Донецькриба»

Група показників	№ п/п	ЗАТ "Донецькриба"	Конкуренти		Середнє арифметичне значення	Середнє квадратичне відхилення	X min	X max	I	In
			ЗАТ "Океанрибпром"	СП "Рондо"						
Показники прибутковості	1.1. Загальна рентабельність підприємства	1,52	1,21	1,03	1,25	0,25	1,03	1,52	1,00	0,51
	1.2. Рентабельність власного капіталу	10,03	10,81	8,52	9,79	1,16	8,52	10,81	0,66	
	1.3. Рентабельність оборотних активів	26,03	19,22	21,12	22,12	3,51	19,22	26,03	1,00	
	1.4. Валова прибутковість від реалізації продукції (робіт, послуг)	10,40	7,93	7,15	8,49	1,70	7,15	10,40	1,00	
	1.5. Прибутковість основної діяльності	2,09	2,75	1,99	2,28	0,41	1,99	2,75	0,13	
	1.6. Прибутковість операційної діяльності	2,086	2,7300	2,0200	2,28	0,39	2,020	2,7300	0,09	
	1.7. Прибутковість інвестиційної діяльності	0,00	0,00	0,12	0,04	0,07	0,00	0,12	0,00	
	1.8. Прибутковість фінансової діяльності	0,00	0,000	0,001	0,00	0,00	0,000	0,001	0,00	
Показники ділової активності	2.1. Коефіцієнт загальної оборотності капіталу	4,96	2,76	3,89	3,87	1,10	2,76	4,96	1,00	0,97
	2.2. Оборотність основних фондів	17,90	16,54	16,82	17,09	0,72	16,54	17,90	1,00	
	2.3. Оборотність оборотних засобів	6,86	7,12	6,55	6,84	0,29	6,55	7,12	0,55	
	2.4. Оборотність запасів	17,15	15,22	16,01	16,13	0,97	15,22	17,15	1,00	
	2.5. Період обороту товарних запасів	20,99	23,65	22,49	22,38	1,33	20,99	23,65	1,00	
	2.6. Оборотність дебіторської заборгованості	26,77	18,87	21,90	22,51	3,98	18,87	26,77	1,00	

	2.7. Оборотність дебіторської заборгованості по розрахункам за товари, роботи, послуги	30,22	24,76	25,71	26,90	2,92	24,76	30,22	1,00	
	2.8. Період погашення дебіторської заборгованості	11,91	19,08	16,44	15,81	3,62	11,91	19,08	1,00	
	2.9. Оборотність кредиторської заборгованості	19,93	14,18	12,27	15,46	3,99	12,27	19,93	1,00	
	2.10. Оборотність поточної кредиторської заборгованості	20,40	16,82	15,69	17,64	2,46	15,69	20,40	1,00	
	2.11. Оборотність поточної кредиторської заборгованості по розрахунках за товари, роботи, послуги	31,72	25,14	25,98	27,61	3,58	25,14	31,72	1,00	
	2.12. Період погашення поточної кредиторської заборгованості	17,65	21,40	22,94	20,67	2,72	17,65	22,94	1,00	
	2.13. Оборотність грошових коштів та їх еквівалентів	20,04	19,23	19,86	19,71	0,42	19,23	20,04	1,00	
	2.14. Оборотність власного капіталу	6,60	5,18	5,97	5,92	0,71	5,18	6,60	1,00	
<b>Показники ліквідності</b>	3.1. Коефіцієнт загальної ліквідності	2,97	2,36	3,22	2,85	0,44	2,36	3,22	0,71	0,52
	3.2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,02	0,98	1,03	1,01	0,03	0,98	1,03	0,76	
	3.3. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,11	1,02	1,13	1,09	0,06	1,02	1,13	0,77	
	3.4. Співвідношення активів, що важко реалізуються та легко реалізуються	0,38	0,41	0,42	0,40	0,02	0,38	0,42	0,00	
<b>Показники фінансової стійкості</b>	4.1. Коефіцієнт автономії	0,75	0,58	0,61	0,65	0,09	0,61	0,75	1,00	0,75
	4.2. Коефіцієнт фінансової незалежності	0,75	0,58	0,61	0,65	0,09	0,61	0,75	1,00	
	4.3. Коефіцієнт фінансового ризику	0,33	0,42	0,39	0,38	0,05	0,33	0,42	1,00	

4.4. Питома вага акціонерного капіталу	0,05	0,05	0,06	0,05	0,01	0,05	0,06	0,00
4.5. Співвідношення довгострокової заборгованості та власного капіталу	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	1,00
4.6. Показник мобільності	0,63	0,57	0,68	0,63	0,06	0,57	0,68	0,55
4.7. Забезпеченість матеріальних оборотних активів власним капіталом	0,39	0,40	0,31	0,37	0,05	0,31	0,40	0,83
4.8. Коефіцієнт забезпеченості запасів власним оборотним капіталом	0,61	0,47	0,54	0,54	0,07	0,47	0,61	1,00
4.9. Коефіцієнт модернізації.	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00
4.10. Коефіцієнт реальної вартості майна торговельного призначення	652,23	718,93	494,18	621,78	115,43	494,18	652,23	1,00
ЗПЖЦПа								7,91
ЗПЖЦП								0,68

## Додаток Г.2

## Альтернативний варіант діагностики внутрішнього середовища підприємства

Таблиця Г.2.1

## SNW-аналіз внутрішнього середовища підприємства

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Значущість (вага) $j$ -ої групи факторів у впливі на діяльність підприємства ( $a_j$ )	Питома вага ( $a_i$ ) $i$ -го фактору в відповідному блоці з $n$ -факторів	Експертна оцінка впливу фактору (від негат. (-5) до позит. (+5)) на галузь	Інтегральна оцінка відповідного блоку ( $k_i$ – бали) („+” або „-”)	Частка фактичного значення інтегрального показника впливу окремого фактору ( $g_i$ ) (групи факторів ( $R_j$ )) у його максимальній оцінці, %
Кадри	- управлінський персонал	0,2	0,1	4	0,08	50,8
	- моральні цінності колективу		0,05	4	0,04	50,4
	- кваліфікація та досвід роботи співробітників		0,1	4	0,08	50,8
	- кадрова політика		0,1	3	0,06	50,6
	- плинність кадрів		0,15	4	0,12	51,2
	- продуктивність праці		0,2	4	0,16	51,6
	- контроль прийому робочої сили		0,1	3	0,06	50,6
	- виплати працівникам порівняно з конкурентами та середніми по галузі		0,15	4	0,12	51,2
	- застосування додаткових механізмів мотивації праці		0,05	3	0,03	50,3
	<b>Разом</b>			1	-	0,75
Фінанси	- робота з економічного планування	0,2	0,05	4	0,04	50,4
	- застосування заходів щодо ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів		0,04	2	0,016	50,16
	- прибуткова основна діяльність		0,075	3	0,045	50,45
	- якість системи обліку показників прибутку, рентабельності, витрат		0,05	4	0,04	50,4
	- облік та аналіз використання оборотних активів та основних фондів		0,15	4	0,12	51,2
	- інвестиційна привабливість підприємства		0,07	2	0,028	50,28
	- контроль за виконанням планів по реалізації продукції, прибутку;		0,03	3	0,018	50,18
	контроль за правильністю					

	встановлення цін на товари					
	- податкова дисципліна		0,06	3	0,036	50,36
	- роль власників у формування фінансової системи підприємства		0,04	4	0,032	50,32
	- фінансовий стан		0,075	3	0,045	50,45
	- можливості залучення короткострокового капіталу		0,06	3	0,036	50,36
	- можливості залучення довгострокового капіталу		0,15	2	0,06	50,6
	- достатність робочого капіталу		0,07	2	0,028	50,28
	- контроль за здійсненням витрат, пошук можливостей щодо їхнього зниження		0,08	4	0,064	50,64
	<b>Разом</b>		1	-	0,608	56,08
Клієнти	- збір необхідної інформації про ринок	0,3	0,15	3	0,135	51,35
	- номенклатура товарів та можливість розширення асортименту		0,1	3	0,09	50,9
	- частка ринку		0,15	2	0,09	50,9
	- зважена цінова політика		0,1	4	0,12	51,2
	- врахування потреб споживачів		0,15	3	0,135	51,35
	- якість методів та каналів збуту		0,05	3	0,045	50,45
	- рівень організації збуту продукції		0,1	4	0,12	51,2
	- результативність рекламної політики		0,1	2	0,06	50,6
	- проведення акцій, презентацій нових товарів, розпродажів		0,05	1	0,015	50,15
	- імідж, репутація і якість реалізованої продукції		0,05	3	0,045	50,45
	<b>Разом</b>		1	-	0,855	58,55
Бізнес-процеси	- відповідність організаційної структури стратегічній орієнтації підприємства	0,3	0,03	4	0,036	50,36
	- стиль управління		0,02	4	0,024	50,24
	- престиж й імідж підприємства		0,02	3	0,018	50,18
	- організаційний клімат і культура підприємства		0,03	3	0,027	50,27
	- організація системи комунікацій		0,05	2	0,03	50,3
	- загальна система контролю за ефективністю господарювання		0,05	3	0,045	50,45
	- прийняття рішень із застосуванням		0,05	2	0,03	50,3

прогресивних, інноваційних методів управління					
- взаємодія структурних підрозділів у досягненні поставлених цілей		0,15	4	0,18	51,8
- класифікація, здібності й інтереси вищого керівництва		0,2	4	0,24	52,4
- система стратегічного планування		0,2	3	0,18	51,8
- стан устаткування й приміщень		0,2	3	0,18	51,8
<b>Разом</b>		1	-	0,99	59,9
Підсумок за всіма факторами:	1	-	-	3,203	82,03