

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

О. М. Калініна, І. О. Гончар

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

Харків «ХАІ» 2016

УДК 658.15 (075.8)
ББК 65.290-93я73
К 17

Рецензенти: д-р техн. наук, проф. І. В. Кононенко,
д-р техн. наук, проф. Є. В. Бодяньський

Калініна, О. М.

К 17

Стратегічне управління [Текст]: навч. посіб. / О. М. Калініна, І. О. Гончар. – Х.: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т», 2016. – 80 с.

ISBN 978-966-662-512-3

Висвітлено суть стратегічного управління підприємством, характеристики і мету аналізу зовнішнього середовища підприємства. Досліджено аналіз проміжного (галузевого) середовища організації. Подано аналіз внутрішнього середовища підприємства. Виокремлено прогнозування в системі стратегічного управління. Викладено питання щодо суті стратегічного аналізу підприємства. Розглянуто SWOT-аналіз для оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовищ, PEST-аналіз для оцінювання макросередовища підприємства, SNW-підхід до аналізу сильних і слабких сторін фірми, портфельний аналіз при розробленні стратегій підприємства.

Для студентів факультету очної й заочної форм навчання економічних спеціальностей при вивченні дисциплін «Менеджмент і адміністрування», «Публічне адміністрування», «Управління конкурентоспроможністю», «Фінансовий менеджмент». Може бути також використано в практичній підприємницькій діяльності.

Іл. 14. Табл. 27. Бібліогр.: 23 назв.

УДК 658.15 (075.8)
ББК 65.290-93я73

© Калініна О. М., Гончар І. О., 2016
© Національний аерокосмічний
університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут», 2016

ISBN 978-966-662-512-3

Зміст

ПЕРЕДМОВА.....	4
1. ДІАГНОСТИКА ЗОВНІШНЬОГО, ПРОМІЖНОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Суть стратегічного управління підприємством.....	5
1.2. Характеристика і мета аналізу зовнішнього середовища підприємства.....	8
1.3. Аналіз проміжного (галузевого) середовища підприємства.....	10
1.4. Аналіз внутрішнього середовища підприємства і його стратегічного потенціалу.....	14
1.5. Прогнозування в системі стратегічного управління.....	19
2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І МЕТОДИКА ЙОГО ПРОВЕДЕННЯ	21
2.1. Суть стратегічного аналізу підприємства.....	21
2.2. SWOT-аналіз для оцінювання зовнішнього й внутрішнього середовищ.....	23
2.3. SNW-підхід до аналізу сильних і слабких сторін фірми.....	25
2.4. Стратегічний аналіз підприємства за допомогою SPACE- матриці.....	32
2.5. Портфельний аналіз при розробленні стратегій підприємства.....	33
2.5.1. Суть матриці Бостонської консультативної групи «зростання – частка ринку».....	33
2.5.2. Побудова багатofакторної портфельної матриці Мак-Кінзі «привабливість – конкурентоспроможність».....	34
2.5.3. Модель портфельного аналізу методом Shell – DPM.....	38
2.5.4. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC).....	40
2.5.5. Матриця Ансоффа і тривимірна схема Абеля.....	44
3. СУТЬ СТРАТЕГІЇ І «СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ».....	48
3.1. Суть і основні елементи стратегії.....	48
3.2. «Стратегічний набір» як система стратегій підприємства.....	50
3.3. Загальні (базові) стратегії, їх взаємозв'язок із життєвим циклом підприємства.....	52
3.4. Загальноконкурентні стратегії підприємства.....	55
3.5. Функціональні стратегії підприємства.....	58
3.6. Ресурсні стратегії підприємства.....	59
3.7. Товарні стратегії підприємства.....	61
4. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	64
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.....	79

ПЕРЕДМОВА

Метою цього посібника є надання інформації студентам про головні засади стратегічного управління. Видання розраховано на студентів економічних вузів, спеціалістів, які цікавляться питаннями стратегічного управління підприємством.

Однією з важливих проблем у сучасних умовах нестабільності й ризикованості ведення бізнесу є підтримка життєздатності підприємства і забезпечення його безупинного розвитку. Вирішити цю проблему можна шляхом застосування грамотно розробленої й ефективною стратегії розвитку підприємства. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває поглиблене вивчення стратегічного управління для розроблення і реалізації стратегії підприємства.

Стратегічне управління дає більш-менш конкретне уявлення про те, яким має бути підприємство в майбутньому: в якому середовищі йому необхідно буде працювати, які нішу і позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які перетворення слід здійснити на підприємстві у межах еволюційного й революційного розвитку.

Основна мета стратегічного управління – визначення місії, цілей і стратегій, розроблення і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства і його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

1. ДІАГНОСТИКА ЗОВНІШНЬОГО, ПРОМІЖНОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління являє собою одну з підсистем менеджменту підприємства, що виконує велику кількість завдань стосовно стратегічного аналізу, розроблення, реалізації і контролю реалізації стратегії підприємства.

Система стратегічного управління має давати відповіді на три найважливіші запитання:

1. Які місія і цілі підприємства?
2. Які існуючий і майбутній профілі бізнесу має підприємство?
3. Що керівництво має зробити, щоб забезпечити виконання місії і досягнення поставлених цілей?

Предмет стратегічного управління – базисні процеси в організації і за її межами, вишукування і нарощування стратегічного потенціалу організації.

За допомогою системи стратегічного управління можна досягти таких основних результатів:

1. Створити системний потенціал для досягнення цілей підприємства. Цей потенціал складається з фінансових, сировинних і людських ресурсів, що має підприємство, виробленої продукції (послуг), якої потребує ринок, сформованого позитивного іміджу підприємства.

2. Сформувані структуру підприємства, що забезпечує чутливість до змін зовнішнього середовища і відповідну адаптацію.

Стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність організації в мінливих умовах.

Призначення оперативного управління – використовувати вже існуючу стратегічну позицію підприємства для досягнення конкретних тактичних цілей. У комерційній фірмі менеджери, які займаються стратегією, забезпечують постійний потенціал прибутковості підприємства, а менеджери, які займаються поточними операціями, відповідають за перетворення потенціалу на реальний прибуток. Кінцевим результатом діяльності системи оперативного менеджменту є постачання товарів (послуг) споживачам за конкретні ціни.

Порівняльну характеристику стратегічного й оперативного управління наведено в табл. 1.1. Основною ідеєю переходу від оперативного управління до стратегічного є ідея необхідності перенесення уваги вищого керівництва з «внутрішніх» проблем підприємства на проблеми зовнішнього середовища, щоб вчасно реагувати на зміни, які відбуваються в ньому.

Схему стратегічного управління підприємством показано на рис. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їх реалізації	Вживання підприємства в довгостроковій перспективі через установлення динамічного балансу з оточенням, що дає змогу вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності підприємства осіб
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Розгляд внутрішнього середовища підприємства, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Розгляд зовнішнього середовища підприємства, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні
Урахування фактора часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс підприємства і як на виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу підприємства, його головну цінність і джерело його благополуччя
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни залежно від зміни оточення

Основні особливості стратегічного управління:

1. Стратегічне управління не може дати точного і детального опису стану підприємства та його положення у бізнес-середовищі. Скоріше, це сукупність якісних характеристик підприємства, що стосуються майбутнього стану, його положення в конкурентному середовищі, потенціалу, необхідного для виживання.

2. Система стратегічного управління – це певна філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту, що не повинна зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробленні стратегії необхідними є поєднання інтуїції і мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії.

3. Для впровадження системи стратегічного управління необхідні великі витрати часу і ресурсів, треба також створити спеціальний підрозділ, що буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробленням і виконанням стратегії.

4. У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

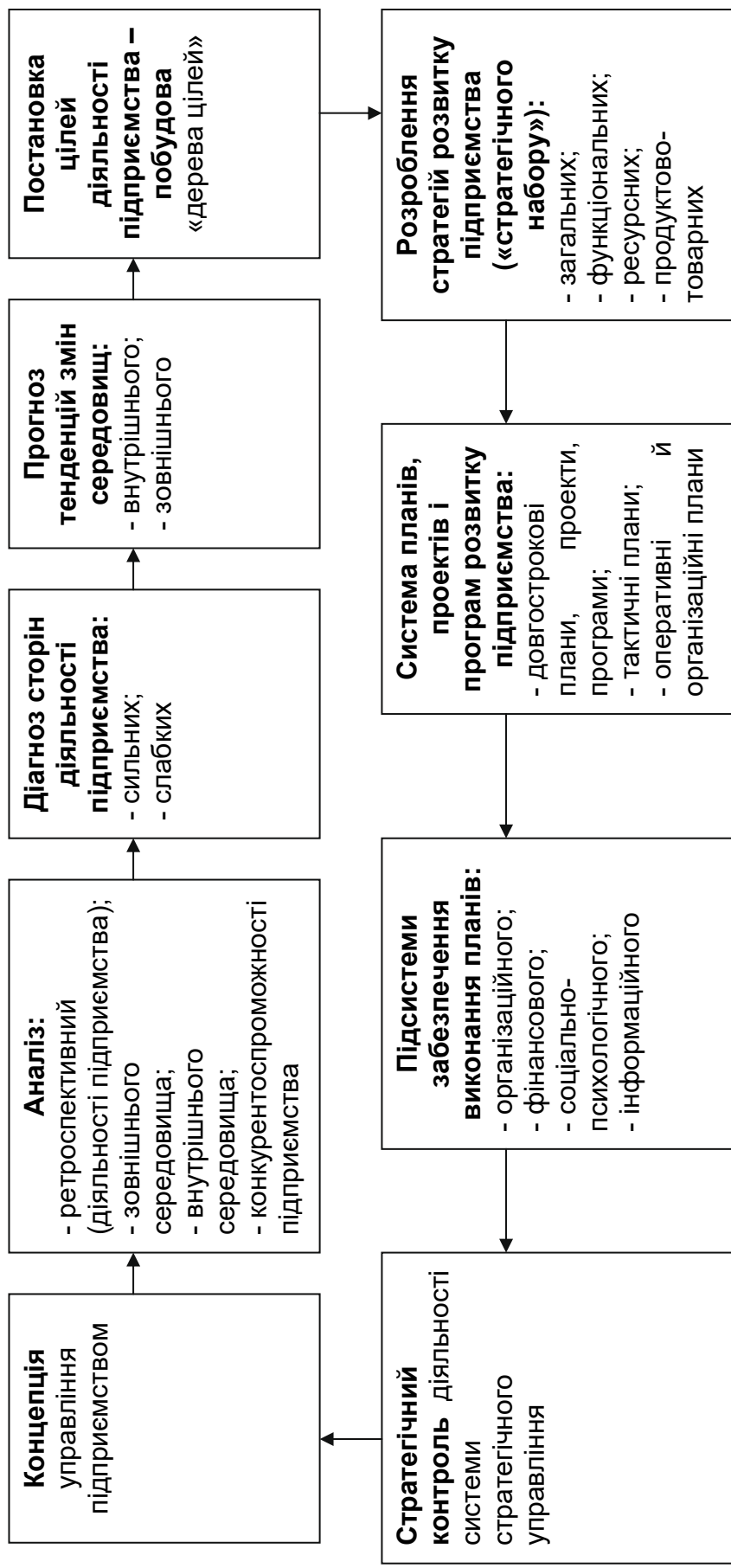


Рис. 1.1. Концептуальна схема стратегічного управління

1.2. Характеристика і мета аналізу зовнішнього середовища підприємства

Рішення про те, яку стратегію вибрати, має прийматися на основі результатів оцінювання зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовищ підприємства, отриманих унаслідок досліджень, оскільки стратегія може виявитися нежиттєздатною.

Зовнішнє середовище підприємства являє собою сукупність активно діючих суб'єктів і сил, що знаходяться поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва підприємства і можуть впливати на його стратегію.

Аналіз зовнішнього середовища – це процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні фактори середовища, щоб визначити можливості й загрози для фірми.

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища – виявити й усвідомити можливості й загрози, які можуть виникнути в майбутньому, для того, щоб правильно визначити стратегію і загальну політику підприємства.

Важливим інструментом стратегічного аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз (PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – Political-legal (політико-правові), E – Economic (економічні), S – Sociocultural (соціокультурні), T – Technological forces (технологічні фактори)), при якому передбачаються виявлення й оцінювання впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. Виділяють чотири найбільш істотні для стратегії підприємства групи факторів: політико-правові, економічні, соціокультурні, технологічні (табл. 1.2).

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, не підконтрольних підприємству, але таких, що впливають на результати діяльності підприємства й прийняті стратегічні рішення.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчають, у першу чергу, для того, щоб мати уявлення про наміри органів державної влади щодо розвитку суспільства і засоби, за допомогою яких держава планує запровадити в життя свою політику.

Аналіз економічного фактора зовнішнього середовища дає змогу зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їх ділової активності.

Вивчення соціального фактора зовнішнього середовища спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до праці й якості життя, мобільність людей, активність споживачів тощо.

Аналіз технологічного фактора дає змогу враховувати можливості,

PEST-аналіз факторів макросередовища

Політика	P	Економіка	E
1. Урядова стабільність. 2. Зміна законодавства. 3. Державний вплив на галузі. 4. Державне регулювання конкуренції в галузі. 5. Податкова політика		1. Загальна характеристика економічної ситуації (піднесення, стабілізація, спад). 2. Курс національної валюти і ставка рефінансування. 3. Рівень інфляції. 4. Рівень безробіття. 5. Ціни на енергоресурси	
Соціум	S	Технологія	T
1. Демографічні зміни. 2. Зміна структури доходів. 3. Ставлення до праці й відпочинку. 4. Соціальна мобільність населення. 5. Активність споживачів		1. Державна технічна політика. 2. Значущі тенденції у сфері НДДКР. 3. Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій). 4. Нові патенти	

пов'язані з розвитком науки і техніки, вчасно переходити на виробництво і реалізацію технологічно перспективного продукту, прогнозувати момент відмовлення від використовуваної технології.

Виділяють такі етапи проведення PEST-аналізу:

- 1) розроблення переліку зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації і вплив на функціонування підприємства;
- 2) оцінювання значущості (імовірності здійснення) кожної події для конкретного підприємства шляхом надання певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна); сума ваг має дорівнювати одиниці;
- 3) оцінювання ступеня впливу кожного фактора-події на стратегію підприємства за 5-бальною шкалою: «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» – відсутність впливу, погрози;
- 4) визначення зважених оцінок шляхом множення ваги фактора на силу його впливу і підрахування сумарної зваженої оцінки для конкретного підприємства.

Сумарна оцінка відображає ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозні фактори зовнішнього середовища.

Приклад аналізу зовнішніх стратегічних факторів наведено у табл. 1.3. У цьому випадку оцінка 3,05 свідчить про те, що рівень реакції підприємства на стратегічні фактори зовнішнього середовища є середнім.

Таблиця 1.3

Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів

Зовнішні стратегічні фактори (можливості)	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Сприятлива демографічна ситуація	0,05	4	0,20
Розвиток роздрібної мережі	0,10	2	0,20
Державна підтримка малого бізнесу	0,20	5	1,00
Економічна стабілізація	0,15	1	0,15
Загрози			
Посилення державного регулювання	0,15	4	0,60
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,10	4	0,40
Нові технології	0,15	2	0,30
Зниження активності споживачів	0,10	2	0,20
Сумарна оцінка	1,0		3,05

1.3. Аналіз проміжного (галузевого) середовища підприємства

Проміжне середовище – це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість підприємства, на яку вони можуть впливати шляхом установлення ефективних комунікацій (із галуззю, конкурентним середовищем (модель п'яти сил конкуренції), контактними аудиторіями (банками, інвестиційними компаніями, юридичними, аудиторськими фірмами тощо)).

Метою аналізу галузевого (проміжного) середовища є визначення привабливості галузі та її окремих товарних ринків. За допомогою цього аналізу досліджують структуру й динаміку галузі, характерні для неї можливості й існуючі погрози, визначають ключові фактори успіху і на цій основі розробляють стратегію поведінки підприємства на ринку.

При проведенні аналізу галузевого середовища основним об'єктом дослідження є господарська галузь.

Господарська галузь – це сукупність підприємств, що конкурують на одному споживчому ринку з аналогічними товарами або послугами. Вона охоплює сфери виробництва, розподілу й споживання певних товарів і послуг.

Виділяють такі стадії аналізу галузі:

1. Визначення економічних характеристик галузевого середовища (розмірів ринку, масштабів конкуренції, темпів зростання ринку у відсотках, стадії життєвого циклу галузі, структури конкуренції, кількості споживачів і їхніх фінансових можливостей, ступеня вертикальної інтеграції, темпів технологічних змін і продуктових інновацій, ступеня продуктової диференціації, величини економії на масштабі виробництва і транспортуванні, наявності й величини ефекту кривої досвіду, галузевої капіталомісткості, середньогалузевих прибутків).

2. Оцінювання ступеня конкуренції (суперництво серед конкуруючих підприємств, конкуренція товарів, що є заміниками і

конкурентноспроможними за ціною, загроза появи нових конкурентів, економічні можливості й торгові здібності постачальників, економічні можливості й торгові здібності покупців).

3. Виявлення рушійних сил конкуренції; концепція рушійних сил конкуренції впливає з того, що існують фактори зовнішнього середовища, дії яких визначають напрямок та інтенсивність галузевих змін.

Аналіз галузевих рушійних сил складається з двох етапів: ідентифікація рушійних сил і дослідження їх впливу на зміни галузевих економічних показників.

Найбільш загальними рушійними силами є зміна динаміки попиту на продукт у довгостроковому періоді, зміни в складі покупців і способах використання продукту, продуктові й технологічні інновації, маркетингові інновації, входження в галузь і вихід із неї великих підприємств, поширення «ноу-хау», посилення глобалізації галузі, зміни в питомих витратах і ефективності, зниження або зростання невизначеності й ризику. Основні рушійні сили галузі називають домінантними. Їх кількість не має перевищувати чотирьох.

4. Визначення ключових факторів успіху. Ключові фактори успіху – це загальні для всіх підприємств галузі змінні характеристики, що піддаються впливу, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі.

Основою ключових факторів успіху можуть бути різні сфери діяльності підприємства: науково-дослідні роботи (НДР), маркетинг, виробництво, фінанси тощо.

5. Наведення висновку про ступінь привабливості галузі.

Чим сильнішим є вплив перелічених факторів, тим обмеженішими стають можливості кожного підприємства для встановлення високих цін і одержання прибутку. Сильна конкуренція призводить до зниження прибутковості галузі.

У короткостроковому періоді фактори конкуренції впливають на обмеження ділової активності підприємства. У довгостроковій же перспективі окремі з них можуть бути основою для досягнення успіху. Тому головним завданням підприємства є вибір стратегії, яка б забезпечила захист від дії конкурентних сил і / або дала можливість використовувати їх у своїх цілях.

Із п'яти факторів конкуренції в галузі домінує зазвичай один фактор, який стає вирішальним при розробленні конкурентної стратегії підприємства. Методологічну базу для аналізу структури проміжного середовища (модель п'яти сил конкуренції) вперше запропонував професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер у 1980 р. (рис. 1.2).

1. Суперництво між конкурентами всередині галузі. Конкуренція серед виробників виникає у зв'язку з тим, що в одного або декількох підприємств з'являється можливість краще за інших задовольняти запити споживачів.



Рис. 1.2. Модель п'яти сил конкуренції в галузі М. Портера

Стратегія конкуренції являє собою сукупність наступальних і оборонних дій, пов'язаних із досягненням ринкового успіху, набуттям конкурентної переваги над суперниками, а також захистом своєї конкурентної позиції.

Взаємодія підприємств-конкурентів має такі риси:

- конкурентну боротьбу за кращу ринкову позицію підприємства-конкуренти ведуть з більш-менш постійною завзятістю, формулюючи і переглядаючи свої стратегії;
- стратегії підприємств-конкурентів відрізняються великою розманітністю;
- кожен з виробників прагне вибрати таку конкурентну стратегію, яку важко скопіювати;
- дії підприємств-конкурентів приводять до створення нових умов попиту – пропозиції товарів.

Конкуренція серед підприємств може мати різні форми і ступінь інтенсивності.

Інтенсивність конкуренції залежить від багатьох факторів: кількості підприємств і їхніх розмірів, специфіки продукції, характеру попиту й перспектив розвитку галузі, наявності бар'єрів виходу із галузі.

Бар'єри виходу із галузі – це перелік факторів, які стримують перехід підприємства до іншої галузі навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що воно починає працювати “на межі рентабельності”, ледве покриваючи власні витрати.

Посилення конкуренції підприємств-суперників призводить до зниження прибутковості галузі, тому що збільшуються витрати на рекламу, удосконалення продукції тощо.

2. Загроза появи нових конкурентів у галузі, що залежить від так званих бар'єрів входу в галузь.

Бар'єрами входу в галузь називають фактори, які перешкоджають прийняттю рішень про репрофілювання діючого підприємства певної галузі й входження його в галузь, що досліджується, навіть тоді, коли

рентабельність цієї нової для підприємства галузі є вищою за ту, яку має підприємство.

Бар'єрами входу в галузь можуть бути:

- прихильність покупців до певної торгової марки;
- економія на масштабі виробництва;
- перехідні витрати (одноразові витрати, пов'язані, наприклад, зі зміною постачальника);
- політика уряду, спрямована на захист галузі через проходження процедури ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини.

3. Загроза появи товарів-замінників, що залежить від ціни виробництва замінників і готовності покупців їх прийняти.

Товари-замінники – це товари, які задовольняють ті ж самі потреби покупця, що й базовий товар, але іншим способом.

Наявність цього фактора конкуренції приводить до появи в галузі деякої «межі цін», при якій покупці переорієнтуються на товари-замінники. Зазначене явище необхідно враховувати в цінній політиці підприємства.

Засоби захисту від товарів-замінників:

- вживання заходів цінної конкуренції для переведення уваги покупців з проблеми якості на проблему ціни;
- проведення рекламних атак на споживачів усіма підприємствами галузі;
- розроблення і виробництво нових привабливих продуктів;
- поліпшення якості обслуговування при продажу товару.

4. Економічні можливості постачальників. Постачальники являють собою реальну ринкову силу в тому випадку, якщо товар, який ними поставляється, становить істотну частину витрат на галузеву продукцію, є критично важливим для виробничого процесу і значною мірою впливає на якість галузевого продукту.

Постачальники можуть впливати на діяльність галузі, піднімаючи ціни або знижуючи якість товарів, що поставляються, чи послуг.

Вплив постачальників є відчутним у таких ситуаціях:

- домінує декілька підприємств-постачальників;
- їх концентрація в галузі-постачальнику є вищою, ніж у галузі-споживачі;
- продукція відрізняється високим ступенем диференціації або високими перехідними витратами на їх виготовлення;
- від підприємств-постачальників йде загроза прямої інтеграції в галузь-споживач.

5. Економічні можливості покупців, які визначаються їх здатністю нав'язувати продавцям умови угоди.

Вплив покупців відчутний у декількох випадках:

- галузь, що представляє товар на ринку, складається з безлічі невеликих підприємств-продавців;
- кількість покупців є незначною, товар закуповується у великому

обсязі;

- продукція є стандартизованою і існують альтернативні варіанти її купівлі;

- покупці мають можливість прямої інтеграції в галузь і налагодження власного виробництва продукції.

Кожна галузь економіки є унікальною, має тільки її властиві структуру і співвідношення сил конкуренції, тому дії зі зменшення впливу конкурентів на діяльність підприємства істотно залежать від галузі. Цінність моделі п'яти сил конкуренції полягає в тому, що за її допомогою можна визначити структуру і масштаби конкуренції в конкретній галузі.

Головним недоліком цієї моделі є її функціональна обмеженість, яка полягає в урахуванні тільки галузевих взаємозв'язків, позагалузові відносини до уваги не беруться.

1.4. Аналіз внутрішнього середовища підприємства і його стратегічного потенціалу

При розробленні стратегії підприємства необхідно досліджувати не тільки зовнішнє і проміжнє середовища, але й ситуацію всередині підприємства (мікросередовище). Потрібно ідентифікувати ті внутрішні параметри, що можуть розглядатися як сильні й слабкі сторони підприємства, оцінити їх важливість і встановити, які з них можуть стати основою конкурентних переваг і ключовими факторами конкурентоспроможності.

Ключові фактори конкурентоспроможності – це унікальна комбінація наявного потенціалу підприємства з набутим досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяє випуску конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство може забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства – це процес комплексного оцінювання внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, спрямований на визначення поточного стану бізнесу, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем.

В умовах конкуренції відбувається “розмивання” унікальних переваг підприємства, внаслідок чого вони втрачають свою силу. З позиції значущості для бізнесу можна виділити три категорії унікальних переваг:

- «ті, що відпрацювали», – переваги, які вже взяті на озброєння основними конкурентами і перетворилися на своєрідні галузеві стандарти; вони не дають підприємству конкурентних переваг і є обов'язковою умовою виживання на ринку;

- «безперспективні» – такі, що у цей момент зберігають силу, але в

найближчому майбутньому можуть стати широкодоступними; у коротко- і середньостроковому періодах підприємство має захищати такі переваги і максимально їх використовувати, але бути базою довгострокової стратегії вони не можуть;

- «стійкі» – такі, що підприємство може захищати протягом тривалого часу.

При розробленні стратегії необхідно дати обґрунтовану оцінку наявних ресурсів і унікальних переваг.

Мета внутрішнього аналізу – оцінити стратегічну ситуацію на підприємстві з урахуванням наявних обмежень сильних і слабких сторін.

Залежно від конкретної ситуації стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства може бути унікальним, але при цьому необхідно дотримуватися головної умови – повноти стратегічного аналізу, його якості й кінцевої ефективності.

Основою аналізу внутрішнього середовища підприємства мають бути такі принципи:

- системність – вивчення підприємства як складної відкритої системи, що складається із декількох функціональних підсистем (видів діяльності) і компонентів (структурних підрозділів);

- комплексність – аналіз усіх складових частин підприємства;

- порівнянність – аналіз усіх внутрішніх характеристик у динаміці й порівняння їх з аналогічними показниками конкурентних фірм;

- унікальність і специфіка підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства (мікросередовища) спрямований на оцінювання стратегічного потенціалу підприємства й окремих його функціональних підсистем. З метою спрощення дослідження рекомендується оцінювати п'ять основних підсистем: маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, управління підприємством, а також загальна його ефективність.

Маркетингові дослідження необхідно проводити для успішної реалізації продукції й послуг будь-якого підприємства. Тому при загальному дослідженні підприємства одним із найважливіших етапів є аналіз маркетингової діяльності:

- управління маркетингом (визначення загальної ідеї, концепції, стратегії, оцінювання персоналу);

- знаходження місткості ринків (розрахунок структури ринку, дослідження конкурентів, виявлення їхніх переваг і недоліків);

- визначення споживачів (розрахунок кількості й структури, вивчення їхніх смаків);

- розроблення методики ціноутворення (стратегії і тактики);

- затвердження процедури збуту продукції (організація збуту й оцінювання його каналів, характеристика зайнятого в цій сфері персоналу, наявність складських приміщень, витрати на реалізацію, післяпродажне обслуговування, реклама і її вплив на ефективність діяльності

підприємства).

Діагностування фінансової сфери є основою будь-якого дослідження управлінської діяльності, оскільки можливості й результати фінансової діяльності підприємства відображають можливості й результати функціонування комерційного підприємства. Під час фінансового оцінювання слід проаналізувати фінансові звіти клієнта за попередні 3–5 років для визначення тенденцій його платоспроможності, фінансової активності й продуктивності підприємства. Дані, одержані внаслідок фінансового оцінювання, використовуються як орієнтовні для подальших досліджень і вжиття коригувальних заходів в інших сферах.

Основні напрями, на які необхідно звернути увагу при діагностуванні сфери фінансів: корпоративна ліквідність, рух грошових коштів, вплив прибутку і амортизації на грошові потоки, баланс, оцінювання фінансової стану, фінансове планування (технічні можливості, методика планування, оцінювання перспектив), аудитування (методика, перспективи, висновки аудиторів).

При діагностуванні виробничої діяльності треба зосередити свою увагу на таких напрямках:

- загальне дослідження організації виробництва, розміщення виробничих підрозділів і схем основних потоків матеріалів і продукції, аналіз зв'язків між системою збуту і продукцією, постачанням і виробництвом, а також зв'язків між дослідними роботами, експериментальними розробками і виробництвом;

- аналіз основних показників, що характеризують ефективність виробничої діяльності (коефіцієнта використання виробничих потужностей), час реалізації замовлень на основну продукцію підприємства, обсяг і розподіл роботи в процесі розвитку виробництва, вихід із ладу та простої обладнання, використання робочого часу або працівників, безпосередньо пов'язаних з виробництвом, втрати та якість продукції, різні виробничі витрати.

Управління персоналом – це вміння керувати підлеглими для досягнення цілей організації та вирішення організаційних проблем, здійснювати селективний відбір працівників для виконання різноманітних завдань, а також вирішувати такі питання:

- управління персоналом (концепція і політика, планування персоналу);

- структура персоналу (вік, стать, кваліфікація, наявність формальних і неформальних груп на підприємстві);

- вербування і відбір персоналу;

- навчання й розвиток персоналу (перспективи кар'єри, витрати, пов'язані з розвитком персоналу, оцінювання кадрів);

- мотивація персоналу (система заробітної плати, розмір заробітної плати, нематеріальні чинники мотивації, умови праці, просування, співвідношення результатів праці й оплати праці);

- оцінювання діяльності персоналу (методи оцінювання).

Особливу увагу слід звернути на особисті дані й стиль управління основних керівників, а також на різні показники, які характеризують організаційну культуру.

Під час діагностування системи управління необхідно розглянути:

- показники ефективності управління (прибутковість інвестицій, власного капіталу);
- організаційну структуру управління;
- можливість делегування повноважень у процесі прийняття рішень;
- внутрішню систему комунікацій;
- організаційну культуру (традиції, ритуали, стиль керівництва);
- способи залучення зовнішніх консультантів.

Діагностування загальної ефективності діяльності підприємства проводиться з метою визначення можливих і необхідних шляхів удосконалення її діяльності за такими напрямками:

- аналіз показників ефективності підприємства;
- оцінювання результативності підприємства;
- аналіз зростання масштабів діяльності;
- оцінювання підвищення вартості підприємства.

Діяльність підприємства не може бути ефективною без систематичного визначення й використання наявних можливостей, тому що потенціал підприємства зазвичай є вищим за рівень його фактичної реалізації. Без визначення накопиченого потенціалу підприємства не можна ставити перспективні цілі, виробляти оптимальну стратегію їх досягнення.

Потенціал – це наявні кошти, запаси і джерела, що можуть бути використані для досягнення поставленої мети. Структура стратегічного потенціалу підприємства відрізняється від структури стратегічних потенціалів підприємств вищих ієрархічних рівнів. Тому дослідження принципів формування потенціалу доцільно проводити з використанням багаторівневої структурної моделі (рис. 1.3).

Для оцінювання наявного потенціалу підприємства використовують три підходи:

1. Ресурсний, при якому мікросередовище виробничої системи розглядається з позицій наявних ресурсів (виробничих, технічних, технологічних, кадрових і маркетингових). Тому при дослідженні внутрішнього середовища підприємства, спрямованого на оцінювання наявного потенціалу з огляду на його сильні й слабкі сторони, слід аналізувати майже всі його ресурси (матеріальні, трудові, енергетичні, інформаційні). У цьому випадку величина потенціалу визначається як сума фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

2. Структурний (функціональний), спрямований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства і його рівня, виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень. Аналіз і

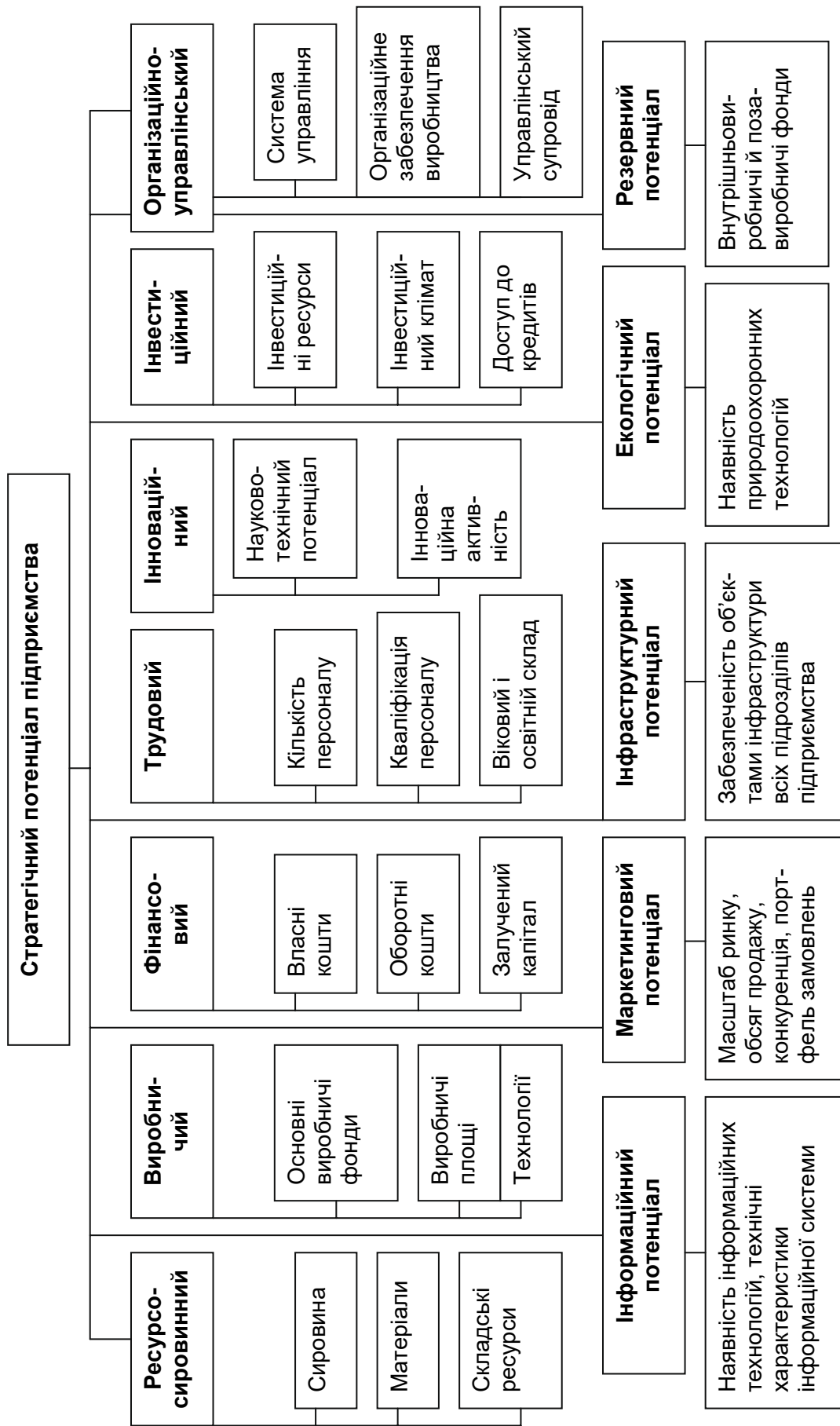


Рис. 1.3. Структура стратегічного потенціалу підприємства

оцінювання структурних характеристик потенціалу підприємства пов'язані з певними труднощами. Складно визначити величину кожного типу ресурсів окремо для оцінювання діяльності всього потенціалу. Дослідження за цим методом різних підсистем підприємства з позиції структурно оформлених виробничо-господарських функцій, кожна з яких містить набір процесів і елементів підприємства, показали, що цей структурний підхід можна розглядати як функціональний, тобто він дає змогу оцінювати потенціал підприємства як сукупність накопичених можливостей різних функцій (виробництва, НДР, маркетингу, а також навички загальнофірмового управління).

3. Проблемно-орієнтований (цільовий), спрямований на оцінювання наявного потенціалу з позиції забезпечення досягнення поставлених цілей і визначення його величини як рівня відповідності окремих його складових необхідним параметрам. Іншими словами, здійснюються аналіз і оцінювання рівня відповідності потенціалу конкретним цілям і виявляється необхідність нарощування певних його складових.

Потенціал, що забезпечує досягнення цілей організацій у майбутньому, є одним із кінцевих продуктів стратегічного управління.

1.5. Прогнозування в системі стратегічного управління

Прогнозування являє собою своєрідне вміння передбачити і проаналізувати ситуацію: її перебіг і зміни в майбутньому. Кожне рішення – це проекція в майбутнє, останнє містить елемент невизначеності, тому важливо правильно оцінити ступінь ризиків, з якими пов'язана реалізація прийнятих рішень. Прогнозування є однією з основних ланок стратегічного управлінського процесу. Основами прогнозів є спеціальні обстеження, інші прогнози, ймовірнісний математичний аналіз і аналіз часових рядів, мозкова атака, індивідуальні опитування фахівців, сценарії на випадок непередбачених обставин.

Об'єктом будь-якого прогнозування в стратегічному менеджменті можуть бути економічні, соціальні, технічні, організаційні й інші процеси, що відбуваються як у самій організації, так і в її середовищі. Для прогнозування необхідними є:

1) науковий аналіз цих процесів, визначення й аналіз причиново-наслідкових та інших зв'язків між ними, оцінювання сформованої ситуації та виявлення вузлових проблем, які слід вирішити;

2) спроби передбачати майбутнє організації, а саме ті умови, у яких вона буде функціонувати, труднощі й завдання, що впливають з них;

3) аналіз і зіставлення різних варіантів розвитку організації, її кадрового, виробничого й науково-технічного потенціалу.

Прогнозування у стратегічному управлінні – це науковий спосіб виявлення стану і ймовірних шляхів розвитку підприємства.

Загальноприйняті й основні методи прогнозування: експертне

прогнозування, дослідне прогнозування, нормативне прогнозування, метод сценаріїв (розглянуто вище).

Основою дослідного прогнозування є орієнтація на наявні можливості устанавлення тенденцій розвитку ситуацій при розробленні прогнозу інформації. Переміщення в просторі технологій від більш низького рівня до більш високого належить до дослідного прогнозування. Потреби і цілі підприємства мають відповідати й ресурсам і можливостям.

Нормативне прогнозування орієнтоване на місію підприємства, на ті потреби й цілі, яких воно прагне досягти. Нормативному прогнозуванню відповідає переміщення в просторі технологій від більш високих рівнів до більш низького, тобто від потреб і цілей до способів їх реалізації.

У межах експертного й пошукового прогнозування вирішують такі завдання, як розроблення прогнозів у сфері економічної, комерційної, соціальної та політичної діяльності. Однією з головних проблем точності й ефективності прогнозів є максимально корисне поєднання методів дослідного й нормативного прогнозування.

При дослідному прогнозуванні використовують такі методи, як екстраполяція, моделювання, метод історичної аналогії, написання сценаріїв тощо. При використанні методів дослідного прогнозування перевагу віддають кількісній інформації. В дослідному прогнозуванні також можна застосовувати якісну інформацію. Прикладом тому є використання інтуїтивних методів, методу сценаріїв або методу експертних кривих, що дають можливість визначати тенденції і зміни ситуації, які намітилися, базуючись не тільки на емпіричних даних, а й на досвіді висококваліфікованих фахівців – експертів.

Основними ж методами, що використовуються при нормативному прогнозуванні, є методи дерева цілей Делфі, Глушкова, Поспелова та ін.

До нових видів прогнозування відносять прогнозування з використанням зворотного зв'язку, інтуїтивні, "обхідні" методи тощо. Але основні ідеї, що застосовуються при розробленні прогнозів, досить повно представлені саме в дослідному й нормативному прогнозуванні.

Кількісна інформація, якщо вона є досить надійною, має таку перевагу, що дає змогу використовувати точні математичні методи й моделі й визначати тенденції розвитку ситуації з певною точністю, із указанням довірчих інтервалів, можливих похибок при розрахунках.

Набагато частіше при розробленні прогнозів доводиться використовувати якісну інформацію. Існують також ситуації, коли отриману кількісну інформацію не можна «вписати» в жодну з наявних математичних моделей, тоді її аналізують за допомогою спеціально розроблених методів якісного аналізу. В останні роки почало розвиватися експертне прогнозування, орієнтоване більшою мірою на роботу не тільки з кількісною, але й з якісною інформацією, одержуваною безпосередньо від експертів.

2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І МЕТОДИКА ЙОГО ПРОВЕДЕННЯ

2.1. Суть стратегічного аналізу підприємства

Стратегічний аналіз – багаторівневе дослідження зовнішнього середовища й стратегічного потенціалу, їх взаємодії для визначення стратегічної орієнтації, на основі якої формується стратегія розвитку підприємства, розробляється стратегічний план.

Стратегічний аналіз має такі основні цілі: одержання інформації, необхідної для формулювання стратегії та інших стратегічних документів; дослідження зовнішнього й внутрішнього впливів; визначення методів для здійснення цього аналізу.

Стратегічний аналіз складається з таких етапів:

- 1) аналіз місії та існуючих цілей підприємства (дерева цілей);
- 2) аналіз зовнішнього середовища;
- 3) аналіз внутрішнього середовища і стратегічного потенціалу;
- 4) стратегічний моніторинг;
- 5) визначення стратегічної орієнтації.

Класифікацію видів стратегічного аналізу і методи стратегічного економічного аналізу наведено в табл. 2.1 і 2.2.

Таблиця 2.1

Класифікація видів стратегічного аналізу

№ п/п	Класифікаційна ознака	Вид аналізу
1	Рівень управління	Корпоративний, функціональний, структурний (аналіз діяльності бізнес-одиниць)
2	Стратегічна функція	Система менеджменту в цілому, маркетинговий, виробничий, технологічний, технічний, збутовий, інвестиційний, інноваційний, фінансовий, аудиторський, соціальний, екологічний, ресурсний, дивідендний
3	Суб`єкт	Власники підприємства, керівництво підприємства, керівники й менеджери департаментів управління, органи внутрішнього контролю, аудитори
4	Суть	Комплексний, доміантний (найважливіші напрями), локальний, тематичний
5	Періодичність	Короткостроковий (до одного року), середньостроковий (1–3 роки), довгостроковий (більше трьох років), епізодичний (ситуаційний)
6	Метод дослідження об`єкта	Системний, порівняльний, вибірковий, маржинальний, факторний, економіко-математичний
7	Сегмент прогнозування	Ринкова вартість, якість менеджменту в цілому, інвестиційна привабливість, рентабельність, реструктуризація, збільшення частки ринку, проникнення і закріплення в новому секторі ринку, фінансова безпека, ризики та їх страхування

№ п/п	Класифікаційна ознака	Вид аналізу
8	Інформаційна база	Зовнішні джерела (спеціальні й тематичні аналітичні огляди, опитування), внутрішня фінансова й нефінансова інформація, фінансова звітність, бізнес-плани

Таблиця 2.2

Методи стратегічного економічного аналізу

Групи методів стратегічного економічного аналізу		Аналітичні інструменти і способи стратегічного економічного аналізу	
<i>Традиційні (статистичні)</i>			
Стандартні методи		Статистичне спостереження, абсолютні й відносні величини, середні величини, ряди динаміки, балансовий, групування, графічний, порівняння	
Методи детермінованого факторного аналізу		Індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференційний, логарифмування	
<i>Економіко-математичні</i>			
Методи елементарної статистики		Арифметичні, алгебраїчні	
Класичний математичний аналіз		Диференціальне, інтегральне і варіаційне числення	
Математична статистика		Для одномірних і багатомірних алгебраїчних сукупностей	
Економетрика		Виробничі функції, «витрати-випуск»	
Математичне програмування		Лінійне, блокове, нелінійне (цілочислове, квадратичне, параметричне), динамічне	
Дослідження операцій		Управління запасами, теорія ігор, теорія розкладання, сітьові планування й управління, теорія масового обслуговування	
Економічна кібернетика		Системний аналіз, імітація моделювання, ділові ігри	
Математична теорія оптимальних процесів		Максимум Понтрягіна для управління техніко-економічними процесами, максимум Понтрягіна для управління ресурсами	
Евристичні методи		Метод експертних оцінок, мозкового штурму	
<i>Спеціальні</i>			
SWOT	PEST	SNW	Портфельний
Сценарний	Порівняльний	Аналіз моделі Дюпона	R-аналіз

2.2. SWOT-аналіз для оцінювання зовнішнього й внутрішнього середовищ

Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища, сильних (Strength) і слабких сторін (Weakness) внутрішнього середовища, встановлення зв'язків між ними на основі побудови матриці, виявлення стратегічних проблем і альтернатив розвитку підприємства.

Головна мета SWOT-аналізу – забезпечити процес стратегічного планування інформацією про сильні й слабкі сторони стратегії щодо її можливостей та існуючих загроз. Сильні й слабкі сторони — це переважно внутрішні чинники, пов'язані з поточним станом системи, можливості й загрози, які існують зовні й більше стосуються майбутнього.

Такий аналіз дає змогу розглянути всі можливі парні комбінації загроз, можливостей, сильних й слабких сторін, встановити зв'язки між ними, які використано для формулювання стратегії підприємства.

Зовнішній аналіз є частиною SWOT-аналізу (SWOT: S – Strengths (сильні сторони), W – Weaknesses (слабкі сторони), O – Opportunities (можливості), T – Threats (загрози)).

Під можливостями розуміють позитивні тенденції і явища зовнішнього середовища, які можуть привести до збільшення обсягів продажу і прибутку. Загрози – це негативні тенденції і явища, які здатні за відсутності відповідної реакції підприємства послабити його конкурентний статус. Зовнішній аналіз спрямовано на виявлення реальних можливостей і загроз, пов'язаних із зміною зовнішнього середовища підприємства. По суті, аналіз внутрішнього середовища підприємства є другою частиною SWOT-аналізу, пов'язаною з виявленням сильних і слабких сторін діяльності підприємства.

Сильні сторони – це досвід і ресурси, які має підприємство, а також стратегічно важливі сфери діяльності, що дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі. Слабкі сторони – це недоліки й обмеження, що перешкоджають успіху.

На відміну від сильних і слабких сторін, які можна внутрішньо оцінити, унікальні переваги підприємства повинні сприйматися споживачами як певна цінність.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовищ та ранжування їх за рівнем впливу на діяльність організації дає змогу сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Установлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами підприємства, загрозами і можливостями зовнішнього середовища є заключним етапом SWOT-аналізу. Для визначення взаємозв'язків будують матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.3).

Матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище		Можливості		Оцінка в балах		Загрози		Оцінка в балах	
		1	2	...	1	2	...		
Внутрішнє середовище									
Сильні сторони	Оцінка в балах	Поле «СіМ» (сила і можливості)				Поле «СіМ» (сила і можливості)			
1									
2									
...									
Слабкі сторони		Поле «СліМ» (слабкість і можливості)				Поле «СліЗ» (слабкість і загрози)			
1									
2									
...									

У верхній лівій частині цієї матриці записують проранговані можливості, у верхній правій частині – загрози зовнішнього середовища підприємства, а зліва – відповідно сильні й слабкі сторони підприємства. На кожному з чотирьох полів потрібно розглянути всі можливі парні комбінації загроз, можливостей, сильних і слабких сторін підприємства. За встановленими взаємозв'язками визначають стратегічні альтернативи і проблеми розвитку.

У полі «СіМ» (сила і можливості) записують стратегії для реалізації можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі, які використовують сильні сторони підприємства. Для виявлення головних стратегічних проблем у цьому полі матриці необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін підприємства і можливостей зовнішнього середовища з мінімальною оцінкою. Для формулювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства у полі «СіМ» слід відібрати парні комбінації сильних сторін і можливостей із максимальною оцінкою.

У полі «СіЗ» (сила і загрози) записують стратегії для усунення загроз у зовнішньому середовищі, що використовують сильні сторони підприємства.

Комбінації сильних сторін із мінімальною оцінкою і загроз із максимальною значущістю мають бути віднесені до стратегічних проблем підприємства. Для виявлення стратегічних альтернатив розвитку підприємства у цьому полі треба орієнтуватися на максимальну оцінку його сильних сторін і мінімальну оцінку загроз зовнішнього середовища.

У полі «СліМ» (слабкість і можливості) вписують стратегії, використовуючи можливості ситуації на ринку, що мінімізують слабкі сторони підприємства. Комбінації слабких сторін підприємства з максимальною оцінкою і можливостей у зовнішньому середовищі з мінімальною оцінкою їх значущості слід віднести до головних стратегічних

проблем підприємства. При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства в цьому полі матриці необхідно орієнтуватися на максимальну значущість можливостей у зовнішньому середовищі й мінімальну оцінку слабких сторін підприємства.

У полі «СЛІЗ» (слабкість і загрози) записують стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі. Для виявлення головних стратегічних проблем підприємства необхідно скласти комбінації слабких сторін і загроз із максимальною оцінкою. При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства слід орієнтуватися на мінімальну оцінку слабких сторін підприємства та загроз у зовнішньому середовищі.

Для визначення пріоритетності поля SWOT-матриці необхідно розрахувати частку кожного поля, виходячи з бальних оцінок факторів зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу в більшості випадків застосовують інформацію, отриману методом експертних оцінок. Використання цього методу може призвести до великих похибок, величина яких залежить від складу експертів і методу оброблення результатів. Економіко-математичні методи досить обмежено використовуються в практиці SWOT-аналізу через нестачу достовірної статистичної та іншої інформації (що, пов'язано, наприклад, з негативними умовами господарювання, значним впливом тіньової економіки).

2.3. SNW-підхід до аналізу сильних і слабких сторін фірми

Для вивчення внутрішнього середовища дуже часто використовують SWOT-підхід, але тільки в частині SW, тобто з позиції сильних і слабких сторін організації. SNW – це абревіатура трьох англійських слів, що означають: S – Strength (сильна сторона), N – Neutral (нейтральна позиція), W – Weakness (слабка сторона). При SNW-підході все, що стосується SW-підходу, зберігається, але при цьому ще додається особлива нейтральна позиція, тобто N-позиція. Як нейтральну позицію зазвичай розглядають середньоринковий стан для конкретної ситуації. Отже, SNW-підхід – це раціональний розвиток SW/SWOT-підходу.

На практиці результати аналізу зводять у табл. 2.4. У кожному рядку необхідно поставити тільки один хрестик (у стовпці S, N або W), що означає вибір однієї з трьох указаних альтернативних позицій. Найменування стратегічних позицій (факторів) і ключових питань для їх аналізу запропонували Дж. Пірсон і Р. Робінсон.

Аналіз стратегічних позицій (факторів) дає змогу скласти комплексне уявлення про внутрішнє середовище підприємства і її слабкі й сильні сторони (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SNW-аналіз сильних і слабких сторін підприємства

Сфера	Найменування стратегічної позиції (фактори)	Питання для аналізу	Якісне оцінювання позицій (факторів)	
			S – сильна позиція	W – слабка позиція
Кадри	<p>Управлінський персонал. Мораль і кваліфікація співробітників. Сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі. Кадрова політика. Використання стимулів для мотивування виконання роботи. Можливість контролювати цикли найму робочої сили. Плинність кадрів і прогнугли. Особлива кваліфікація співробітників. Досвід</p>	<p>Який стиль управління використовує вище керівництво? Що є домінантою в системі цінностей вищого керівництва? Як довго вищі керівники знаходяться на своїх позиціях і як довго вони збираються залишатися на підприємстві? Наскільки кваліфікація менеджерів середнього рівня дає змогу їм вирішувати питання планування і контролю, що належать до календарного графіка дій, зниження витрат і підвищення якості? Чи відповідає кваліфікація персоналу організації її поточним і майбутнім завданням? Яке розташування працівників і які мотиви їх роботи на підприємстві? Яка політика оплати праці на підприємстві порівняно з політикою інших підприємств аналогічного профілю?</p>	<p>N – нейтральна позиція</p>	<p>W – слабка позиція</p>

Продовження табл. 2.4

Сфера	Найменування стратегічної позиції (фактори)	Питання для аналізу	Якісне оцінювання позицій (факторів)		
			S – сильна позиція	N – нейтральна позиція	W – слабка позиція
Підприємство загалом управління	<p>Організаційна структура. Престиж та імідж підприємства. Організація системи комунікацій. Загальна для всієї організації система контролю (ефективність і використання). Організаційний клімат, культура. Використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень. Кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва. Система стратегічного планування. Внутрішньоорганізаційна синергія (для багатогалузевих підприємств)</p>	<p>Чи чітко розподілені на підприємстві права і обов'язки? Чи існує на підприємстві практика зниження управлінських витрат? Чи ефективною є взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства?</p>			

Продовження табл. 2.4

Сфера	Найменування стратегічної позиції (фактори)	Питання для аналізу	Якісне оцінювання позицій (факторів)	
			S – сильна позиція	N – нейтральна позиція W – слабка позиція
Виробництво	<p>Вартість сировини та її доступність, відносини з постачальниками.</p> <p>Система контролю запасів, оборот запасів.</p> <p>Місце знаходження виробничих приміщень, розташування і використання потужностей.</p> <p>Економія від масштабу виробництва.</p> <p>Технічна ефективність потужностей та їх завантаженість.</p> <p>Використання системи субконтрактування.</p> <p>Ступінь вертикальної інтеграції, чиста продукція і прибуток.</p> <p>Віддача від використання устаткування.</p> <p>Контроль за процесом виготовлення продукту.</p> <p>Проектування, складання графіка роботи</p>	<p>Чи відповідають виробничі потужності конкурентним вимогам сьогодення – вони є найсучаснішими чи вже морально застарілими?</p> <p>Наскільки ефективно використовуються виробничі потужності?</p> <p>Чи є недовантаження і чи існують можливості для розширення виробничої бази?</p> <p>Яка віддача від досліджень і розробок?</p> <p>Чи приводять НДР до створення принципово нових продуктів?</p>		

Продовження табл. 2.4

Сфера	Найменування стратегічної позиції (фактори)	Питання для аналізу	Якісне оцінювання позиції (факторів)		
			S – сильна позиція	N – нейтральна позиція	W – слабка позиція
	<p>Закупівля, контроль якості. Величина витрат порівняно з величиною витрат конкурентів і середньої по галузі. Дослідження й розробки, інновації. Патенти, торгові марки і аналогічні правові форми захисту товару</p>				
Маркетинг	<p>Продукти (послуги), вироблені підприємством. Збір необхідної інформації про ринок. Частка ринку. Номенклатура товарів (послуг) і потенціал розширення. Життєвий цикл основних продуктів. Канали розподілу: кількість, охоплення і контроль. Організація збуту: знання потреб покупців. Імідж, репутація і якість товару (послуги)</p>	<p>Яка цінова політика підприємства? Вона є ціновим лідером чи ціновим послідовником? Яку частку ринку має підприємство і наскільки твердо воно її утримує? Які тенденції в зміні його частки ринку? Чи є можливості для виходу на ринок з новими продуктами і для освоєння нових ринків? Чи забезпечує підприємство проведені ним дослідження ринку необхідною інформацією, що дає змогу йому орієнтувати свою діяльність на запити покупців?</p>			

Закінчення табл. 2.4

Сфера	Найменування стратегічної позиції (фактори)	Питання для аналізу	Якісне оцінювання позицій (факторів)		
			S – сильна позиція	N – нейтральна позиція	W – слабка позиція
	<p>Просування товарів на ринок і їх реклама. Цінова політика.</p> <p>Процедури встановлення зворотного зв'язку з ринком.</p> <p>Розвиток нових продуктів, послуг і ринків.</p> <p>Післяпродажне обслуговування і відстеження проданого товару.</p> <p>Ставлення до марки</p>	<p>Що є сильними і слабкими сторонами продукту підприємства: дизайн, якість, доставка, гарантії?</p>			
Фінанси і облік	<p>Можливість залучення короткострокового капіталу.</p> <p>Можливість залучення довгострокового капіталу. Вартість капіталу порівняно з середньою галузевою і вартістю капіталу конкурентів.</p> <p>Ставлення до податків.</p> <p>Ставлення до господарів, інвесторів, акціонерів.</p> <p>Можливість використання альтернативних фінансових стратегій.</p> <p>«Робочий» капітал: гнучкість структури капіталу.</p> <p>Ефективний контроль за витратами, можливість зниження витрат.</p> <p>Система обліку витрат, складання бюджету і планування прибутку</p>	<p>Які тенденції у зміні фінансових показників діяльності підприємства? Який відсоток прибутку забезпечується окремими підрозділами? Чи достатньо здійснюється капітальних витрат для того, щоб забезпечити майбутні виробничі потреби? Чи ставляться фінансові інститути з належною повагою до керівництва підприємства? Чи використовує менеджмент агресивну політику управління?</p>			

Наступний етап – складання переліку сильних і слабких сторін підприємства. У роботі А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда запропоновано набір характеристик, за допомогою яких можна скласти цей перелік.

До потенційних внутрішніх сильних сторін підприємства належать:

- повна компетентність у ключових питаннях;
- адекватні фінансові ресурси;
- хороше враження, що склалося про підприємство у покупців;
- визнаний лідер ринку;
- добре відпрацьована функціональна стратегія;
- економія на масштабах виробництва;
- уміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів;
- власна технологія;
- більш низькі витрати;
- кращі рекламні кампанії;
- досвід у розробленні нових товарів;
- перевірений менеджмент;
- великий досвід (випередження за кривою досвіду);
- кращі можливості виробництва;
- чудові технологічні навички та ін.

До потенційно внутрішніх слабких сторін відносять:

- відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку;
- застаріле обладнання;
- низьку прибутковість;
- брак управлінського таланту й уміння;
- відсутність певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності;
- погано зарекомендовану стратегію підприємства;
- внутрішні виробничі проблеми;
- відставання в галузі досліджень і розроблень;
- занадто вузький асортимент продукції;
- недостатній імідж на ринку;
- погану збутову мережу;
- незадовільну організацію маркетингової діяльності;
- брак грошей на фінансування необхідних змін у стратегії;
- собівартість кожного виробу, яка є вищою за собівартість виробу основних конкурентів, та ін.

Підприємство, виходячи зі своїх певних особливостей (вид продукції, зв'язки з постачальниками, стратегії, сфера діяльності, конкурентні сила і позиція) може скоректувати як перелік характеристик, що відображають

особливості внутрішнього середовища, так і в подальшому перелік його сильних і слабких сторін.

Після складання переліку можливостей і загроз, а також переліку сильних і слабких сторін підприємства установлюють зв'язки між ними. На цьому етапі складають матрицю SWOT.

2.4. Стратегічний аналіз підприємства за допомогою SPACE-матриці

Матриця SPACE-аналізу дає можливість чіткого вибору придатної стратегії для розвитку підприємства. SPACE-аналіз середовища підприємства здійснюють для оцінювання стану існуючої стратегії, яку можна встановити навіть у тому випадку, якщо підприємство цілеспрямовано не займається питаннями стратегічного планування, виходячи з виявлених сильних і слабких сторін, загроз і можливостей. Привабливість цього методу полягає у тому, що він дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді.

Можливості можна оцінити двома шляхами: простим ранжуванням з вибором найбільш значущих з них для подальшого аналізу, матричним методом з урахуванням імовірності використання виявлених можливостей. Обидва підходи потребують залучення експертів, але другий шлях, хоча трохи є складнішим, дає більш наочні результати, пов'язані з позиціонуванням кожної конкретної можливості, особливо, якщо їх подати в табличному і матричному варіантах.

У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання підприємства:

- 1) економічний потенціал (або «фінансова сила»);
- 2) конкурентні переваги;
- 3) привабливість галузі (бізнес-напрямок);
- 4) стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що виявляються у відповідних показниках.

Економічний потенціал вимірюють за такими показниками:

- норма прибутковості;
- виробничі витрати;
- рентабельність вкладеного капіталу;
- рентабельність інвестицій;
- обсяг заборгованості;

- здатність до підвищення рівня нагромадження й залучення капіталу із зовнішніх джерел тощо.

Конкурентні переваги визначають за показниками, що характеризують:

- динаміку змін частки ринку, що обслуговує підприємство;
- структуру асортименту продукції, що виготовляється (з урахуванням рівня її прибутковості);
- цінову політику;
- рівень розвитку маркетингу (та інших важливих для певної галузі підсистем підприємства);
- рівень якості (конкурентоспроможності) продукції;
- тип і щільність зв'язків із споживачами тощо.

Привабливість галузі вимірюють за показниками, що характеризують:

- кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції;
- загальну привабливість галузі (серед інших галузей);
- залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку;
- стадію «життєвого циклу» галузі;
- стабільність прибутків і загальну норму прибутку галузі;
- застосування виробів певної галузі в інших секторах економіки тощо.

Стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) визначають за показниками, що характеризують:

- темпи зростання (занепаду) економіки країни;
- вплив іноземного капіталу на розвиток галузі;
- вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі;
- ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності);
- ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини;
- ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у тому числі від розвитку інформаційних технологій) тощо.

2.5. Портфельний аналіз при розробленні стратегій підприємства

2.5.1. Суть Матриці Бостонської консультаційної групи «зростання – частка ринку»

Матриця портфельного аналізу БКГ є однією із найвідоміших і найпростіших. Її розробила в 60-х роках ХХ ст. Бостонська консультаційна група. В цій матриці розглядаються лише дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 2.1).

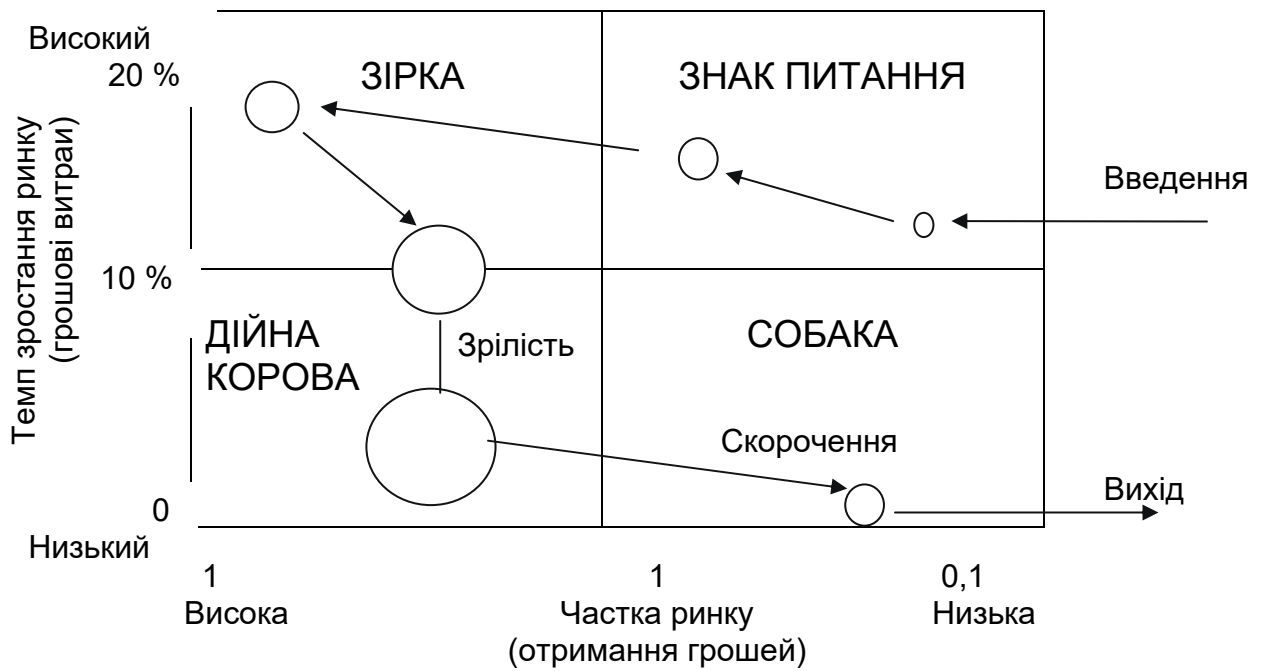


Рис. 2.1. Матриця «зростання – частка ринку»

Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства, і загальним обсягом ринку, на якому його представлено.

Ця змінна відкладається на горизонтальній осі й свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Зазначена частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Якщо підприємство продає певного товару менше за лідера, то показник стану його бізнесу трапляє в праву половину матриці (<1), якщо більше – то в ліву (>1). Горизонтальна вісь («частка ринку») варіює від 0,1 до 10. Розподіли наносяться за логарифмічною шкалою.

Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції певної галузі, можливість подальшого розширення ринку. Ця змінна відкладається на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до 20 % і більше.

Якщо частка ринку (точка на горизонтальній осі) свідчить про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) – про те, що від підприємства потребуються певні грошові витрати на його освоєння.

2.5.2. Побудова багатофакторної портфельної матриці Мак-Кінзі «привабливість – конкурентоспроможність»

На відміну від двофакторної матриці БКГ матриця Мак-Кінзі є її більш детальним варіантом і багатофакторною матрицею. Її запропонували консультативна компанія «McKinsey» і компанія «General Electric» у США.

В матриці Мак-Кінзі фактор «відносна частка ринку», що є у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття «конкурентоспроможність підприємства», або «стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь), а фактор «темپ зростання ринку» – на фактор «привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається вже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) і конкурентну позицію стратегічної одиниці бізнесу підприємства на ньому. Її так і називають «привабливість – конкурентоспроможність» (рис. 2.2).

Привабливість ринку (галузі)	Висока	А Селективне зростання 1	2	Б Агресивне зростання 3
	Середня	4	5	6
	Низька	Г Деінвестування 7	8	В Низька активність 9
		Низька	Середня	Висока
		Конкурентоспроможність підприємства		

Рис. 2.2. Матриця GE / McKinsey

За матрицею Мак-Кінзі можна дати чіткі характеристики позиціям бізнесу підприємства, які знаходяться в її кутових квадрантах (АБВГ). Ці квадранти за характеристиками і стратегіями нагадують квадранти матриці БКГ: «знаки запитання», «зірки», «корови», «собаки». Проміжні ж позиції середніх квадрантів на обох осях інтерпретувати важче, оскільки частина ознак певного квадранта можуть наближатися до вищих показників привабливості або конкурентоспроможності, а частина – до нижчих, або ж усі ознаки можуть мати середні оцінки.

І все ж у матриці Мак-Кінзі враховується дія значно більшої кількості чинників, ніж у матриці БКГ. Зокрема, для характеристики привабливості ринку і конкурентної позиції на ньому підприємства можна розглядати такі ключові фактори успіху (КФУ) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Приблизне оцінювання і визначення рейтингу привабливості ринку (галузі) для певної стратегічної одиниці бізнесу підприємства

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

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

Порядок (етапи) побудови матриці «Мак-Кінзі»:

I. Оцінювання привабливості галузі (ринку).

Для цього виконують такі процедури:

1. Вибирають найбільш істотні критерії оцінювання певного галузевого ринку. Відібрані чинники (критерії) поміщають в окрему таблицю (див. табл. 2.5) і кожному привласнюють певну вагу, яка відповідає його значущості стосовно цілей підприємства. Вага всіх чинників дорівнює одиниці.

Далі дають оцінку галузевому ринку по кожному з вибраних критеріїв від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий). Потім, перемножують вагу на оцінку по кожному критерію і в сумі отримують зважену оцінку галузі (ринку) певної СОБ, або рейтинг привабливості певного ринку (галузі) як стратегічної зони господарювання (СЗГ).

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

II. Оцінювання конкурентної позиції (конкурентоспроможності) СОБ підприємства.

Можна скористатись методикою, наведеною вище. У цьому випадку отримуємо рейтинги конкурентоспроможності кожної СОБ підприємства, які прорангуємо на горизонтальній осі матриці.

Для позиціонування груп товарів в матриці можна скористатися ще одним методом, застосовуючи його як для оцінювання привабливості ринку, так і для оцінювання конкурентоспроможності.

Привабливість ринку підприємства визначають за допомогою інтегрального показника привабливості ринку за формулою

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

де m – кількість критеріїв оцінювання; b – вага j -го критерію оцінювання, $\sum_{j=1}^m b_j = 1$; E – експертна оцінка j -го критерію.

При розрахунку E_j і E_i (оцінок привабливості й конкурентоспроможності) зручно скористатись шкалою експертних оцінок. Експертні оцінки E_j і E_i виставляють в інтервалі від одного до п'яти.

III. Позиціонування по квадрантах матриці всіх СОБ, що становлять корпоративний портфель і проранговані на попередніх двох етапах.

Кожну СОБ на матриці позначають колом різного діаметра залежно від обсягів продажів. Побудована таким чином матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля. Отже, його аналіз можна вважати завершеним.

IV. Порівняння стану портфеля з місією і цілями підприємства, оцінювання й врахування впливу можливих змін середовища на майбутню привабливість галузі й конкурентоспроможність кожної СОБ.

Якщо розриви не потребують коректування або перегляду місії та цілей підприємства, то для кожної СОБ вибирають певну стратегію залежно від її позиції в матриці Мак-Кінзі.

Альтернативні стратегії за матрицею Мак-Кінзі

Відповідно до того, в якому квадранті матриці позиціонується та чи інша СОБ, вибирають такі стратегії:

1. Квадрант А (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність) за своїми ознаками відповідає «знакам запитання» матриці БКГ, тобто йдеться про СОБ, які виходять на ринок з новим товаром. Застосовують стратегію селективного, тобто вибіркового, зростання. Іншими словами, слід інвестувати перспективний бізнес або вихід з ринку, якщо новий товар не має майбутнього з точки зору конкурентоспроможності.

2. Квадрант Б (висока привабливість ринку – сильна конкурентоспроможність) означає найвигідніше становище бізнесу, яке

відповідає «зіркам». Стратегія – агресивне зростання, тобто інвестування та оптимізація бізнесу.

3. Квадрант В (низька привабливість ринку – висока конкурентоспроможність) відповідає «дійним коровам» і означає, що слід вибирати стратегію низької активності («збирання врожаю», захист своєї позиції без додаткових витрат).

4. Квадрант Г (низька привабливість ринку – низька конкурентоспроможність) означає найгірше становище бізнесу, що відповідає «собакам». Відповідно вибирають стратегію деінвестування, тобто продовження діяльності у формі «збирання врожаю» без інвестицій, або ліквідації бізнесу, якщо він стає збитковим.

У цілому ж з меншою точністю вибирають такі стратегії:

а) для квадрантів 2,3,6 – інвестувати, зростати;

б) для квадрантів 4,7,8 – не інвестувати, «збирати врожай» або відмовитись від бізнесу;

в) для квадрантів 1,5,9 – інвестувати обмежено; зокрема для бізнесу в квадрантах: 1 – закріпити стратегічні позиції; 5 – захищати і використовувати досягнутий стан; 9 – використовувати досягнутий стан.

Переваги матриці Мак-Кінзі:

1. Глибина. Використання цієї матриці не приводить до отримання спрощених висновків, як при застосуванні матриці БКГ, оскільки розглядається істотно більша кількість чинників, тобто факторів середовища, що впливають як на привабливість ринку, так і на конкурентоспроможність підприємства (див. рис. 2.2).

2. Гнучкість. Зазначені чинники вибирають самостійно залежно від конкретної ситуації, що склалась в тій чи іншій СОБ.

3. Широта застосування. Цей метод не виходить з якоїсь окремої гіпотези.

Недоліки, «вузькі місця» матриці Мак-Кінзі:

1. При визначенні відносної важливості (ваги) кожного чинника оцінювання привабливості й конкурентоспроможності можуть виникнути труднощі й суб'єктивізм, які можна подолати, залучаючи до цієї роботи експертів (див. табл. 2.5).

2. Логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності й грошовими потоками, як і при використанні матриці БКГ, відсутній.

3. Рекомендації мають загальний характер і потребують уточнень.

4. Складність вимірювання великої кількості чинників, статичний характер матриці, суб'єктивність оцінок, загальний характер і труднощі вибору стратегій з багатьох можливих варіантів.

2.5.3. Модель портфельного аналізу методом Shell – DPM

Модель Shell – DPM (Directional Policy Matrix) – це матриця спрямованої політики, розроблена у зв'язку з динамічними змінами

зовнішнього середовища, які не давали можливості застосовувати відомі методи прогнозування стратегічних позицій СОБ підприємства в середині 70-х років. Це двовимірна матриця, яка складається з дев'яти квадратів (3×3) (рис. 2.3). Її параметрами є конкурентоспроможність СОБ і перспективи розвитку галузі. Модель Shell – DPM синтезує можливості попередніх двох матриць, а саме: оцінювання грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткостроковій перспективі (матриця «зростання – частка ринку»), оцінювання віддачі інвестицій, тобто показника довгострокової перспективи (матриця «привабливість – конкурентоспроможність»).

Конкурентоспроможність	Низька	Вихід з ринку	Повільний оборот операцій	Посилення позицій або вихід
			Обережне продовження	
	Середня	Повільний оборот операцій	Обережне продовження	Посилення активності
	Високка	Акумуляція прибутку	Зростання	Лідер
			Лідер	
			Погані	Середні

Рис. 2.3. Матриця Shell – DPM («галузева привабливість – конкурентоспроможність»)

Переваги моделі Shell – DPM: можливість застосування її в будь-якій фазі життєвого циклу попиту й підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних видів СОБ; позиціонування на матриці СОБ, які перебувають у різних фазах життєвого циклу продукту; вибір стратегії залежно від вибраних пріоритетів, орієнтації на життєвий цикл конкретного виду продукції або грошовий потік (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники перспективи розвитку галузі й конкурентоспроможності

Показники	Максимальна кількість балів
<i>Показники перспективи розвитку галузі</i>	
Зростання ринку	10

Показники	Максимальна кількість балів
Якість ринку: - стабільність прибутковості; - прихильність покупців до певної марки; - відносини покупців і виробників; - рівень заміни товарами-субститутами; - технологічні обмеження; - розвиток бізнесу післяпродажного обслуговування.	10
Пропозиція на ринку	10
<i>Показники конкурентоспроможності</i>	
Ринкова позиція: - частка на ринку; - збутова мережа; - мережа післяпродажного обслуговування	10
Виробничі можливості: - підвищення показників виробництва; - доступність сировинних ресурсів; - можливість вносити зміни в продукти.	10
Інжиніринг: - підтримка ринкової позиції; - здатність до виробничих інновацій; - підвищення якості продукції	10

Разом з тим модель Shell – DPM має такі недоліки: сфера її використання здебільшого обмежена капіталомісткими галузями промисловості (хімія, нафтопереробка, металургія); неточність результатів порівняння СОБ, які належать до різних галузей; суб'єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників.

2.5.4. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)

Основою підходу до портфельного аналізу фірми «Arthur D. Little» є концепція життєвого циклу галузі, відповідно до якої кожна СОБ проходить

у своєму розвитку чотири стадії: народження, розвиток, зрілість, спад. Іншим параметром є конкурентна позиція бізнесу: головна (домінуюча), сильна, сприятлива (помітна), міцна або слабка. Може бути й шоста конкурентна позиція – нежиттєздатна, але її зазвичай не розглядають.

Поєднання чотирьох стадій життєвого циклу галузі й п'яти конкурентних позицій дає в результаті матрицю ADL/LC (назва фірми «Arthur D. Little», life cycle (життєвий цикл)) 4×5, яка доповнюється набором стратегічних рішень (табл. 2.7). Для використання цієї матриці необхідно визначити змінні, які характеризують стадію життєвого циклу (вісь Y), сильні сторони бізнесу та його стан на ринку (вісь X).

Таблиця 2.7

Характеристики конкурентних позицій СОБ

Позиції бізнесу	Характеристика позиції
Головна (домінуюча)	Тільки один представник галузі може займати цю позицію. Він установлює галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів. Лідер має широкий вибір стратегічних варіантів. Така позиція є результатом квазімонополії або надійно захищеного технологічного лідерства
Сильна	Такий бізнес вибирає свою стратегію незалежно від дій конкурентів і має певні переваги. Відносна частка ринку може бути в 1,5 раза більшою за частку найбільшого конкурента, але абсолютної переваги не мати
Сприятлива (помітна)	Один із лідерів у слабоконцентрованих галузях, де всі учасники перебувають приблизно на одному рівні й ніхто не займає домінуючих позицій. Бізнес характеризується відносною безпекою, якщо займає певну ринкову нішу. Підприємство може значно поліпшити свій стан
Міцна	Спеціалізація у вузькій або відносно захищеній ринковій ніші (невелика частка ринку або підтип продукції). Підприємство може довго зберігати такий стан, але майже не має шансів його поліпшити

Позиції бізнесу	Характеристика позиції
Слабка	Слабкі сторони заважають СОБ стати центром генерації прибутку, що пов'язано із розміром бізнесу (замалий), відсутністю важливих ресурсів для розвитку або з помилками в управлінні. Бізнес не може вижити самостійно
Нежиттєздатна	Не має сильних сторін і вони не можуть з'явитися в майбутньому. Підприємство може продовжити таке існування або ліквідувати бізнес

Значення змінних, характерних для кожної стадії життєвого циклу галузі, показано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристики стадій життєвого циклу галузі

Чинник	Стадія життєвого циклу			
	Народження	Зростання	Зрілість	Спад
Темп зростання	Невизначений	Вищий за темп зростання ВВП	Нижчий за темп зростання ВВП	Менший за нуль
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Звужена, мінімально необхідна
Кількість конкурентів	Зростаюча	Велика й зростаюча	Незначна (постійні конкуренти)	Подальша концентрація
Розподіл ринку	Фрагментарний	Фрагментарний, кілька лідерів	Концентрований	Концентрований і надалі
Стабільність ринку	Непостійна	Позиції лідерів змінюються	Лідери, що закріпилися	Висока
Стартові бар'єри	Відсутні	Досить низькі	Високі	Дуже високі
Технологія	Розроблення продукту	Розширення продуктової лінії	Оновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна

Сильні сторони бізнесу визначаються такими показниками, як загальна конкурентоспроможність бізнесу, ставлення менеджменту до ризику, наявність патентів, гарантійного обслуговування, вертикальної інтеграції, загальна ефективність виробництва.

Крім відображення конкретного положення СОБ модель ADL може продемонструвати її фінансовий внесок у корпоративний портфель. Тоді у відповідній комірці матриці наводять цифру, яка показує внесок цієї комірці в певний показник: це може бути частка обсягу продажів і активів СОБ у продажу та активах корпорації. Сумарні значення стовпців і рядків матриці вказують на полях. У цьому випадку збалансованість портфеля визначається за відносним розподілом фінансових індикаторів на осі Y (сумарне значення кожного рядка).

Процес стратегічного планування складається з трьох етапів:

1. Простий (природний) вибір. Стратегія СОБ визначається відповідно до її позиції в матриці ADL. За цих умов галузь природного вибору охоплює кілька комірок матриці.

2. Специфічний вибір, який визначається точковою позицією СОБ в матриці і є загальним керівним принципом (наприклад, інвестиції в зростання СОБ).

3. Уточнені стратегії. На цьому етапі фірма пропонує набір уточнених стратегій, які відповідають кожному специфічному вибору й сформульовані на основі показників господарських операцій. Пропонуються 24 стратегії (табл. 2.9). Цей етап є унікальним внеском фірми «Arthur D. Little» в методику стратегічного планування.

По суті вибір такої стратегії – це крок від стратегічного до оперативного планування.

Матриця фірми «Arthur D. Little» є особливо корисною для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товару короткий і бізнес може не досягнути своїх цілей, якщо вчасно не застосувати відповідної стратегії. Важливо, що ця модель обмежена тільки стратегіями, які не змінюють життєвого циклу галузі. Однак у реальному житті іноді трапляється ситуація, коли зрілі ринки перетворюються на зростаючі («пожвавлення» галузі або «нове використання велосипеда»).

Механічне дотримання моделі ADL не дає змоги врахувати таких змін. Крім того, структура конкуренції (фрагментарна або концентрована) як функція стадії життєвого циклу може бути неоднаковою в різних галузях, тоді як згідно з моделлю ADL конкуренція є фрагментарною на стадії народження. Схематичність цієї моделі портфельного аналізу, як і всіх інших моделей, визначає необхідність творчого підходу до її використання.

Уточнені стратегії консультативної фірми «Arthur D. Little»

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

* Конкурентна позиція/стадія життєвого циклу галузі.

2.5.5. Матриця Ансоффа і тривимірна схема Абеля

Матрицю Ансоффа застосовують для вибору стратегії СОБ підприємства з альтернативних в умовах зростаючого ринку. Відповідно до матриці в умовах зростаючого ринку існують чотири стратегічні альтернативи (рис. 2.4). Стратегічні альтернативи матриці Ансоффа можна охарактеризувати таким чином.

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

Рис. 2.4. Матриця Ансоффа

Стратегію 1 «Вдосконалення діяльності» вибирають тоді, коли СОБ випускає старий товар і діє на старому, але ненасиченому ринку. В такому разі їй рекомендується забезпечувати прибуток за рахунок раціоналізації як виробництва, так і збуту, тобто йдеться про їх інтенсифікацію (зниження собівартості, покращання якості, сервісу, реклами, застосування торгових

знижок, розроблення заходів просування продукту). Альтернативами інтенсивного зростання можуть бути:

- збільшення частки ринку за рахунок перехоплення споживачів продукції конкурентів; для цього застосовують активні маркетингові заходи, які дають найвищий ефект, коли товар перебуває на стадії зрілості життєвого циклу;

- придбання ринків шляхом злиття або поглинання підприємств конкурентів;

- розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до частішої купівлі товарів, пошук нових можливостей використання товару;

- захист своєї позиції на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу;

- раціоналізація ринку шляхом фокусування на рентабельних ринкових сегментах, вихід з нерентабельних, підвищення ефективності продажів тощо.

Стратегію 2 «Товарна експансія» застосовують на старих, але ненасичених ринках, куди виходять з новим або суттєво вдосконаленим товаром з метою збільшення продажів, вишукуючи ринкові ніші. Перевагою цієї стратегії є мінімізація ризику, оскільки ринок добре відомий і прибуток забезпечується за рахунок збереження його частки в майбутньому. Альтернативними варіантами реалізації цієї стратегії можуть бути:

- розширення номенклатури товару і асортименту продукції, що випускається (інші фасування, упаковка, доповнювальний товар тощо);

- розширення споживчих характеристик товару (додаткові функції товару).

Стратегія 3 «Ринкова експансія» – це стратегія розвитку ринку, спрямована на пошук нових ринків або хоча б нових сегментів для вже добре освоєних товарів. Прибуток тут забезпечується за рахунок розширення ринку збуту як у межах регіону, так і поза ним. Ця стратегія є дорогою і більш ризикованою, ніж попередні, але прибутковішою в перспективі. Її альтернативи:

- освоєння нових сегментів на тому ж самому ринку;

- вихід на нові ринки всередині країни;

- зовнішня експансія.

Стратегія 4 «Диверсифікація» – це стратегія одночасного освоєння нового товару і нових ринків. Вона є найбільш ризикованою і дорогою, однак у віддаленому майбутньому забезпечує значний прибуток і стабільність підприємства. Причинами диверсифікації є прагнення зменшити ризик («не класти всі яйця в один кошик»), отримати фінансові вигоди від роботи в нових галузях, піти зі стагнуючих ринків.

Недоліки стратегії диверсифікації, які слід ураховувати:

- а) розпорошення зусиль;

- б) проблеми управління диверсифікованим підприємством;
- в) зменшення синергетичного ефекту.

До речі, унаслідок зменшення синергетичного ефекту ймовірність успіху альтернативних стратегій Ансоффа не є однаковою: для першої цей ефект найвищий – 50 %, для другої – 33 %, для третьої – 20 % і для четвертої – 5 %.

Перевагами матриці Ансоффа є простота і наочність, а недоліками – врахування хоч і найважливіших, але лише двох чинників (ринок і товар), а також одностороння орієнтація на зростання. Стратегії Ансоффа враховано у так званих уточнених стратегіях АДЛ.

Тривимірна модель Абеля

Історично вибір бізнесу пройшов три етапи свого розвитку.

Спочатку орієнтувались на товар (продукт), який планували випускати: виробництво сільськогосподарських машин, добрив, зерна, цукру і т. д.

Пізніше Т. Левітт довів, що у виборі бізнесу слід орієнтуватись на потреби ринку. І. Ансофф продемонстрував, що цього мало, що орієнтація лише на потреби ринку при виборі нового бізнесу не гарантує синергетичного ефекту. Щоб він проявився, потрібен зв'язок між колишнім і новим бізнесом.

Отже, за Ансоффом, критерієм вибору нового бізнесу має стати синергетичний ефект, а бізнес повинен визначатися з урахуванням двох факторів «товар – ринок» (див. рис. 2.4).

Нарешті, Д. Абель розвиває зазначені підходи, зокрема Ансоффа, пропонуючи ще один критерій для вибору бізнесу – технологію, тобто запропонує тривимірну модель для вибору бізнесу (рис. 2.5).

За Абелем, критеріями вибору нового бізнесу мають бути: групи покупців (сегменти ринку), на які розраховується новий товар (Хто?); потреби покупців або ринку (Що?); технологія, яка буде використовуватися при розробленні й виробництві товару (Як?).

На схемі в точці П – початковий бізнес. Рухаючись від цієї точки по трьох осях, підприємство (СОБ) знаходить: інші привабливі сегменти ринку; інше застосування старого товару (модернізація) або впровадження нового для задоволення виявлених потреб ринку; можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту товару. Головним критерієм вибору по всіх трьох осях є синергетичний ефект, а іншими критеріями – привабливість галузі й конкурентна позиція підприємства (СОБ).

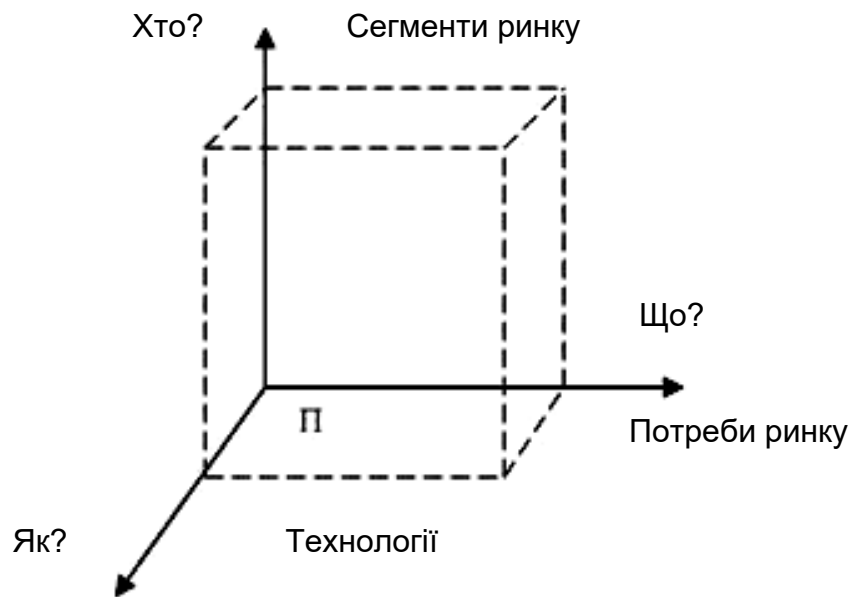


Рис. 2.5. Тривимірна модель Д. Абеля для вибору бізнесу

Портфельна матриця Р. Купера

За Р. Купером, критеріями вибору стратегії підприємства є такі (рис. 2.6):

1. Привабливість галузі, яка, у свою чергу, визначається привабливістю ринку і технологічним рівнем.

2. «Сила бізнесу», яка визначається ринковими перевагами товару і синергетичним ефектом підприємства у технології виробництва і маркетингу.

Привабливість галузі	«Сила» бізнесу	
	велика	мала
Велика	Хороші шанси	Шанси великого ризику
Мала	Консервативні шанси	Немає шансів

Рис. 2.6. Портфельна матриця Р. Купера

Якщо провести діагональ через поля матриці – з нижнього лівого кута у верхній правий, то над нею буде приваблива зона для бізнесу, а під нею – неприваблива.

3. СУТЬ СТРАТЕГІЇ І «СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ»

3.1. Суть і основні елементи стратегії

Слово «стратегія» грецького походження (strategos) і означає «мистецтво розгортання військових дій» або «мистецтво генерала». Військове походження цього терміна не має спричиняти подиву. Саме strategos дала можливість Олександрові Македонському завоювати світ. Цей військовий термін швидко ввійшов у теорію і практику менеджменту.

А. Чандлер, автор однієї з піонерських робіт у сфері стратегічного планування, вважає, що стратегія – «це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства і ствердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей». Формування стратегії підприємства має дати відповіді на три запитання: «Які напрямки господарської діяльності необхідно розвивати? Які потреби в капіталовкладеннях і наявних ресурсах? Яка можлива віддача за вибраними напрямками?» [46].

А. Ансофф виділяє кілька характерних особливостей стратегії:

- процес вироблення стратегії не завершується якою-небудь негайною дією; зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування за якими забезпечить зростання і зміцнення позицій підприємства;

- сформульована стратегія має бути використана для розроблення стратегічних проєктів, методів пошуку; роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, зосередити увагу на певних ділянках або можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією;

- потреба у цій стратегії зникає, як тільки внаслідок реального перебігу подій підприємство набуває бажаного розвитку;

- під час формулювання стратегій не можна передбачати всіх можливостей, що можуть виникнути при складанні проєкту конкретних заходів, тому доводиться використовувати дуже узагальнену, неповну і неточну інформацію про різні альтернативи;

- з появою більш точної інформації може спричиняти сумнів обґрунтованість первісної стратегії, тому необхідним є зворотний зв'язок, що дає змогу забезпечити своєчасне переформулювання стратегії.

Деякі автори розглядають стратегію як специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення поставлених перспективних цілей. Вона визначає, як підприємство буде функціонувати і розвиватися, а також які засоби і методи будуть використані для того, щоб підприємство досягло бажаного стану.

Виходячи з аналізу підходів різних авторів, треба зазначити, що стратегія має такі характеристики:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей

виживання і розвитку організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

- є способом устанавлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;

- формується на основі узагальненої, не завжди повної і достатньої інформації;

- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому сприяють налагоджені зворотні зв'язки;

- є основою для розроблення стратегічних планів і програм, які являють собою системну характеристику напрямків розвитку підприємства.

Стратегію здебільшого формулює і розробляє вище керівництво, але під час її реалізації передбачається участь усіх рівнів управління.

Підхід до визначення стратегії для підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, у якій вона знаходиться. Зокрема, це стосується того, як керівництво підприємства сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу підприємство має намір задіяти, які традиції у сфері стратегічних рішень існують на підприємстві й т. д. Фактично можна сказати, що скільки існує фірм, стільки ж існує конкретних стратегій.

У загальному вигляді стратегія – це генеральний напрямок дії організації, здійснення якого в довгостроковій перспективі має привести її до поставленої мети. Таке розуміння стратегії є справедливим тільки при розгляді її на вищому рівні управління організацією. Для рівня, що знаходиться нижче в організаційній ієрархії, стратегія вищого рівня перетворюється на мету, хоча для більш високого рівня вона була засобом.

Таким чином, у стратегічному управлінні стратегія розглядається як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, який стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємин усередині підприємства, а також позиції підприємства відносно навколишнього середовища, що приводить підприємство до його цілей.

Етапи розроблення стратегії діяльності підприємства подано на рис. 3.1.

Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний набір правил і дій, якими керується підприємство при прийнятті управлінських рішень, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення господарських цілей підприємства.

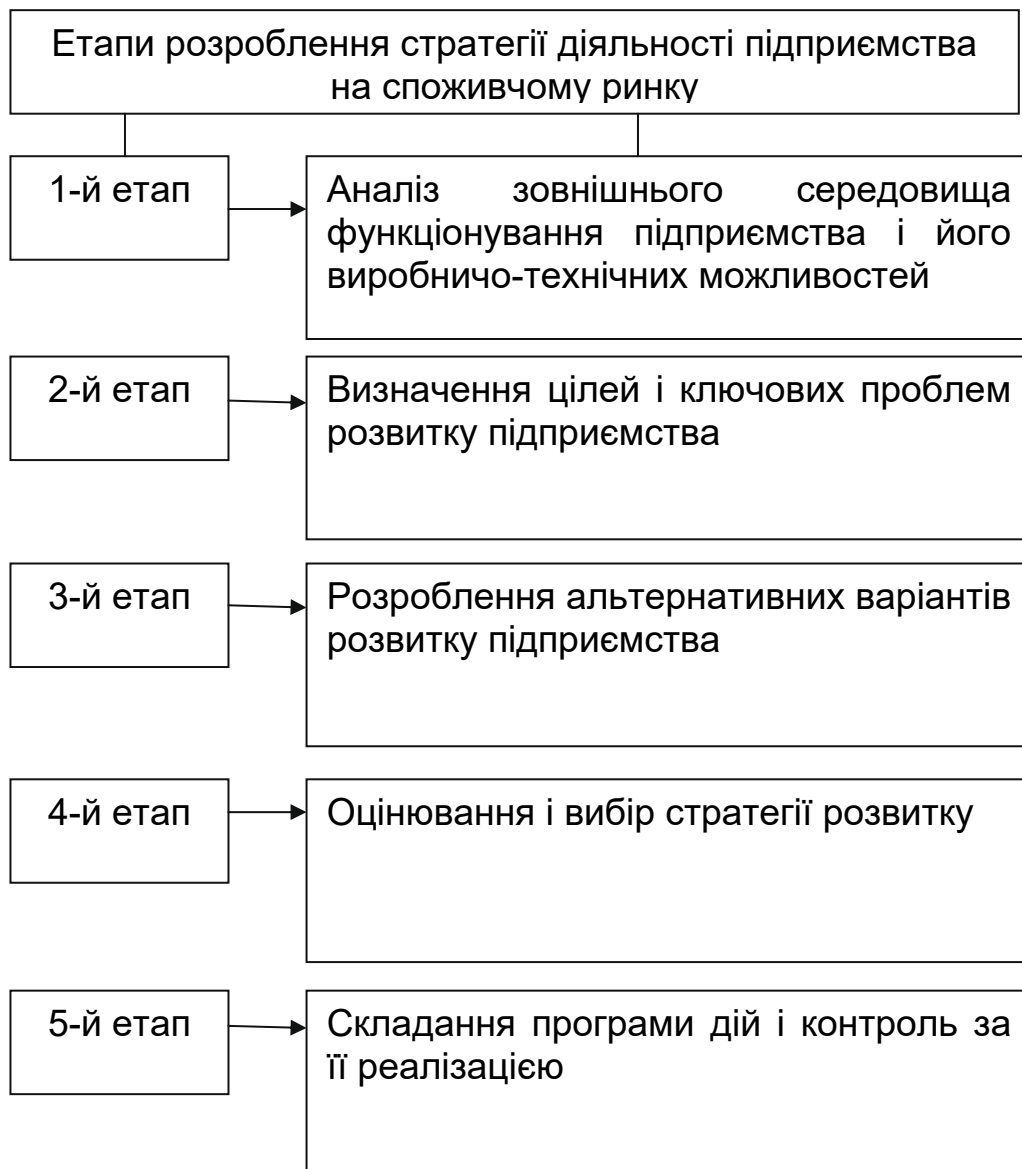


Рис. 3.1. Етапи розроблення стратегії діяльності підприємства

3.2. «Стратегічний набір» як система стратегій підприємства

Різномплановий характер діяльності підприємства зумовлює необхідність розроблення системи взаємозв'язаних стратегій, що являють собою стратегічний набір.

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, які розробляє підприємство на певний проміжок часу і відбивають специфіку функціонування й розвитку підприємства, а також рівень його досягнень місця й ролі у зовнішньому середовищі.

Вимоги до стратегічного набору:

- орієнтація на досягнення реальних взаємозалежних цілей;
- чіткість змісту і розуміння необхідності застосування певного набору стратегій;

- ієрархічний характер, виділення загальної стратегії, товарної стратегії окремих підрозділів, ресурсних і функціональних стратегій;
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто урахування змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі підприємства.

Слід зазначити, що не може бути двох однакових стратегічних наборів, що розробляють підприємства, навіть якщо вони належать до однієї галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації мікросередовища підприємства до вимог зовнішнього середовища, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування підприємства в цілому. Немає двох однакових підприємств, тому не може бути двох однакових стратегічних наборів.

Обґрунтований стратегічний набір – це такий набір, який є правильним для певного підприємства і який можна досягти за допомогою наявного потенціалу і певних зусиль з його нарощування для забезпечення конкурентоспроможності фірми на тривалий період.

Обґрунтований стратегічний набір має заповнити так звану «стратегічну галявину», яка становить інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, і бажаними орієнтирами, необхідними для вирішення нагальних проблем зростання й зміцнення в довгостроковій перспективі.

Процес побудови стратегічного набору – це діяльність на всіх рівнях управління.

Існують такі стратегії:

- загальні для всього підприємства;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- продуктово-товарні;
- функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні – для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального і товарного типів.

Для створення ефективного стратегічного набору кожен його складову необхідно формулювати із залученням фахівців, що знаходяться в тих підсистемах і підрозділах, які будуть розвиватися на основі вибраних стратегій.

Суть вироблення й реалізації стратегії та стратегічного набору полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з численних альтернатив, починаючи від загальної стратегії і закінчуючи функціональними стратегіями й окремими програмами, а також у зосередженні виробничо-господарської діяльності у відповідному напрямку.

Таким чином, забезпечуються ефективна координація різноспрямованих стратегій, що входять до стратегічного набору, і виконання заходів, розроблених для їх реалізації.

3.3. Загальні (базові) стратегії, їх взаємозв'язок із життєвим циклом підприємства

Найбільш поширені стратегії, що використовуються в бізнесі, називаються загальними (базовими). Усе різноманіття загальних стратегій можна звести до таких типів:

1. Стратегія стабільності, яка являє собою зосередження на існуючих видах діяльності, а також збереження товарного асортименту, що реалізується на традиційних ринках збуту. Основна цієї стратегії – зберегти наявні конкурентні позиції й досягнути фінансових результатів за рахунок підтримки конкурентних переваг.

Різновидом стратегії стабільності є стратегія виживання. Вона орієнтована на відносно короткі періоди часу і застосовується в умовах економічної кризи при реструктуризації та реорганізації внутрішнього середовища підприємства.

Основними цілями стратегії виживання є:

- пристосування (адаптація) до ринку, що формується;
- відмовлення від неефективних методів господарювання;
- забезпечення стабільності господарської діяльності;
- збереження ресурсного потенціалу, особливо колективу високо-професійних фахівців і керівників.

2. Стратегія зростання (різними темпами), яка базується на збільшенні масштабів діяльності підприємства. Стратегія зростання потребує стійких конкурентних переваг, є високоефективною на ринках, що швидко розвиваються.

Загальні стратегії зростання відбивають три різних підходи до розвитку підприємства і пов'язані зі зміною стану одного або декількох з таких елементів: продукт; ринок; галузь; стан підприємства всередині галузі; технологія. Кожен з цих п'яти елементів перебувати в одному із двох станів: існуючому або новому.

До першої групи загальних стратегій зростання належать стратегії концентрованого (інтенсивного) зростання, які використовуються у випадку, якщо підприємство не повністю вичерпало свої можливості, властиві їй нинішнім товарам і ринкам. До складу цієї групи входять:

- стратегія глибокого впровадження на ринок, що полягає в збереженні постійного кола споживачів і реалізації їм того самого асортименту товарів, що реалізувався раніше, шляхом збільшення кількості покупців, залучення на свій бік покупців конкурентів; перевагою цієї стратегії є концентрація на одному продукті, одному ринку, одній технології протягом усього процесу виробництва;

- стратегія розвитку ринку збуту, яка часто використовується при географічному розширенні, коли продаж починають з місцевого ринку, потім виходять на регіональний рівень, а потім працюють у національному масштабі; при цій стратегії також фокусується увага на залученні нових

ринків до вже існуючого продукту шляхом використання нових каналів розподілу, реклами в різних засобах масової інформації;

- стратегія розвитку продукту, яка містить модифікації існуючих або розробка нових, але схожих товарів, що можуть бути продані нинішнім покупцям по вже встановлених каналах; головна ідея стратегії полягає в тому, щоб залучити до нового товару клієнтів, які були задоволені товарами, пропонованими компанією раніше; ця стратегія основана на можливості отримати великі переваги завдяки репутації підприємства і марки товару.

Друга група – це стратегії інтегрованого зростання, що є виправданими в тих випадках, коли галузь, у якій діє підприємство, має перспективи прогресу. Мета цих стратегій – зростання у межах індустріального ланцюжка. Різновидами стратегій інтегрованого зростання є:

- вертикальна інтеграція, яка використовується, коли підприємство може збільшити прибуток шляхом придбання або контролю над діяльністю постачальників і системою розподілу товарів;

- горизонтальна інтеграція, яка ставить за мету посилення позицій підприємства шляхом отримання контролю над діяльністю підприємств-конкурентів, що можна здійснити такими способами:

- поглинання (придбання контрольного пакета акцій);
- злиття (об'єднання на рівноправних началах у межах одного суб'єкта підприємницької діяльності);
- організація спільної діяльності за окремими проектами без створення юридичної особи.

Таке отримання контролю над діяльністю підприємств-конкурентів може забезпечити доступ до нових ринків, усунути деяких конкурентів, дати можливість підприємству досягти більшої економії в масштабних продажах.

До третьої групи відносять стратегії диверсифікованого зростання, які реалізуються в тому випадку, якщо підприємство немає перспективи розвитку на певному ринку з певним продуктом у межах певної галузі. Стратегія диверсифікації – процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, з метою зміни, доповнення або заміни продукції, що випускається.

Умови, що спонукають керівників приймати рішення про диверсифікованість:

- насиченість «звичних» для підприємства ринків, зниження попиту (перехід основних товарів в стадію «спаду» свого життєвого циклу);

- наявність у підприємства фінансових ресурсів, які можна вкласти в інший бізнес;

- наявність можливостей для створення синергетичного ефекту між існуючими і новими напрямками діяльності підприємства;

- диверсифікованість, яка дає змогу вийти на міжнародні ринки.

Стратегія концентричної (зв'язаної) диверсифікованості являє собою додавання такого виробництва, що пов'язане з основною діяльністю підприємства, має схожий ринок і т.д.

Стратегію конгломеративної (незв'язаної) диверсифікованості проводять, коли підприємства розширюються шляхом додавання такого виду діяльності, що не пов'язаний з їх основним бізнесом. Основною концепцією такої компанії є загальний прибуток всього підприємства.

3. Стратегія скорочення, яка застосовується в тих випадках, коли діяльність підприємства на традиційних ринках стає неможливою.

Стратегії цілеспрямованого скорочення використовують у випадку, коли підприємство має потребу в перегрупованні сил після тривалого періоду або зростання у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці. До цієї групи стратегій належать:

- стратегія ліквідації – граничний випадок стратегії скорочення, яка здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальший бізнес;

- стратегія «збору врожаю», що застосовується у разі безперспективного бізнесу, який не можна продати прибутково, але який може принести доходи під час «збору врожаю»; при цій стратегії припускається скорочення витрат на закупівлі, робочу силу та максимальне одержання доходу від розпродажу наявного товару і скорочення виробництва, що триває; стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб при поступовому скороченні певного бізнесу до нуля одержати за період його скорочення максимальний сукупний дохід;

- стратегія скорочення виробництв, яка полягає в тому, що підприємство закриває або продає нерентабельні підрозділи.

4. Комбінована стратегія, яка складається з декількох загальних стратегій, поширених у великих компаніях, які активно функціонують у різних галузях.

Будь-яке підприємство орієнтується на розвиток і з початку свого функціонування вибирає стратегію зростання. Унаслідок впливу зовнішніх і внутрішніх факторів підприємство змушене корегувати свою діяльність і поставлені цілі. Теорією і практикою менеджменту доведено доцільність використання концепції життєвого циклу підприємства (ЖЦП) при виборі загальних стратегій.

Життєвий цикл підприємства (становлення, прискорене зростання, уповільнене зростання, зрілість, спад, припинення діяльності) може тривати від декількох місяців до декількох років залежно від типу підприємства. ЖЦП передбачає етапи піднесення, стабільної роботи і спаду (якщо тривалий час не проводяться модернізація, реконструкція, технічне переозброєння або не обновляється асортимент продукції, що випускається), який може бути перерваний реструктуризацією, санацією або завершитися добровільною ліквідацією або банкрутством.

Загальна стратегія підприємства й етап його життєвого циклу тісно

взаємозалежні. З одного боку, за допомогою реалізації відповідної стратегії здійснюється управління ЖЦП. Керівництво може визначити подальшу долю організації шляхом вибору загальної стратегії (зростання, стабілізації або скорочення). З іншого боку, вибір загальної стратегії підприємства прямо залежить від його життєвого циклу, що формується під впливом життєвих циклів галузі, технології, продукції, персоналу і т.д. Відповідно до теорії життєвих циклів реально існуючих систем їхні етапи проходять послідовно, про це слід пам'ятати при розробленні стратегії.

Загальна стратегія підприємства має враховувати не тільки бажання, але й можливості розвитку, які виявляються під час стратегічного аналізу зовнішнього й внутрішнього середовищ. Основою для обґрунтування можливостей реалізації вибраної загальної стратегії є конкурентні переваги підприємства в цілому й окремих його підрозділів, тобто загальна стратегія будується на загальноконкурентних стратегіях.

3.4. Загальноконкурентні стратегії підприємства

Будь-яка загальна стратегія ґрунтується на вибраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнену характеристику яких дав М. Портер.

Конкурентна стратегія являє собою стратегію поведінки підприємства в конкурентному середовищі, тобто план його активних дій для досягнення ринкового успіху й одержання конкурентної переваги над іншими фірмами. Запропоновані М. Портером загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер. Відповідно до його теорії виділяють три основні конкурентні стратегії (рис. 3.2).

Стратегію лідерства в зниженні витрат використовують для досягнення мінімальних сукупних витрат у галузі шляхом застосування набору функціональних політик, спрямованих на цю базову мету. Підприємство прагне стати виробником з більш низькими витратами порівняно з витратами конкурентів. Це дає змогу утримувати ціни на низькому рівні. Ідея стратегії полягає в тому, щоб перемогти конкурентів за обсягами продажу, підтримуючи низький рівень інвестицій у виробництво й обслуговування із застосуванням ощадних технологій з одночасним досягненням високого рівня ефективності. Зазвичай цю стратегію використовують великі підприємства з високими масштабами виробництва і серйозним досвідом роботи на ринку.

Для стратегії лідерства у витратах існують такі загрози:

- ризик технологічних інновацій, що знецінює інвестиції, зроблені в удосконалення звичайних виробничих процесів і зменшує показники ефективності;

- зневага маркетинговими дослідженнями, що приводить до нездатності менеджерів підприємства вловити момент зміни продукції або ринку через поглибленість у проблеми зниження витрат;

- нові конкуренти і послідовники, що досягають такої ж переваги у



Рис. 3.2. Загальноконкурентні стратегії М. Портера

витратах виробництва шляхом імітації або інвестицій в сучасне устаткування;

- інфляційне зростання витрат, що підриває здатність виготовлювача продукції підтримувати достатню гнучкість цін, щоб перемогти зусилля конкурентів або переваги диференціації.

Стратегія диференціації продукту або послуги означає створення продукту, який має специфічні властивості. Найчастіше вона спрямована на створення унікальних властивостей, закріплених торговою маркою. Товаровиробник вибирає один або декілька аспектів ринкової діяльності й намагається задовольняти запити споживачів. Основою для диференціації можуть бути якість, дизайн, особливе обслуговування тощо. Успіхи в цьому напрямку дають можливість установлювати досить високі ціни (при цьому збільшується прибуток у розрахунку на одиницю продукції). Така

позиція цілком задовольняє тих покупців, які хочуть придбати продукцію, що не є масовою. Стрижнем у цій стратегії є розуміння потреб споживача.

Однак підприємство, що робить ставку на диференціацію, повинне вишукувати шляхи для підвищення ефективності виробництва і зниження витрат. У іншому випадку воно ризикує втратити конкурентоспроможність через відносно високі витрати і ціни. Різниця між лідерством у цінах і диференціацією полягає в тому, що перше можна отримати тільки одним способом – шляхом установлення ефективної структури витрат, тоді як диференціації можна досягти різними шляхами.

Ризиками для стратегії диференціації є такі:

- зниження значення диференціації для покупця з причин, що не залежать або слабо залежать від підприємства;
- небезпека імітації унікальної властивості товару;
- можливість появи продуктів, що кардинально відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб;
- недостатня увага з боку підприємства до основного попитувального фактора – ціни і схованих за нею витрат.

При стратегії зосередження (фокусування) підприємство концентрує свою увагу на певній групі покупців, сегменті, товарній номенклатурі або географічному ринку. Метою цієї стратегії є задоволення потреб вибраного сегмента з більшою ефективністю, ніж це можуть зробити конкуренти, що обслуговують більш широкий сегмент ринку. Зміст цієї стратегії полягає в роботі з вузьким колом покупців.

Існують два види стратегії фокусування. Підприємство в межах вибраного сегмента або прагне досягти переваг у зниженні витрат (сфальцьована стратегія низьких витрат), або ж підсилює диференціацію своєї продукції, намагаючись виділитися серед інших товаровиробників, що діють у галузі (стратегія сфальцьованої диференціації). Обидва варіанти стратегії фокусування ґрунтуються на розбіжностях між цільовим ринком та іншими сегментами ринку.

Ризики для стратегії фокусування:

- імітація фокусування іншими підприємствами;
- втрата привабливості товару для вибраного сегмента;
- велика залежність підприємства від споживачів, їхніх схильностей і побажань;
- розмивання меж між сегментом і ринком у цілому;
- виділення конкурентами більш локального сегмента (так званого субсегмента);
- недостатня увага до витрат.

Будь-який із зазначених видів конкурентних стратегій може бути використаний як ефективний засіб досягнення і збереження конкурентних переваг.

Слід зазначити, що деякі автори виділяють ще стратегію оптимальних витрат, яка орієнтується на поєднання низьких витрат і

широкої диференціації продукції та спрямована на задоволення потреб споживачів за рахунок надання їм великого асортименту товарів за цінами, більш низькими, ніж ціни на аналогічну продукцію конкурентів.

3.5. Функціональні стратегії підприємства

Загальну стратегію або групу стратегій вибирає вище керівництво підприємства залежно від зібраної інформації, її повноти і вірогідності, а також компетентності управлінського персоналу.

Загальна стратегія підприємства має бути підкріплена функціональними, ресурсними й товарними стратегіями. Така система різних стратегій, що розробляє підприємство на певний період часу, утворює стратегічний набір. Загальні стратегії визначають параметри стратегічного набору, що ставить високі вимоги до їх обґрунтованості й можливості реалізації. З іншого боку, функціональні, ресурсні й товарні стратегії забезпечують досягнення загальних стратегій, що спричиняє необхідність їх ретельного вивчення з позицій взаємодії і взаємовпливу.

Функціональна стратегія – це тип забезпечувальної стратегії, що визначає напрямок руху функціональної служби (або відділу) у межах загальної стратегії підприємства, тобто є більш вузькою порівняно із загальною стратегією (рис. 3.3).

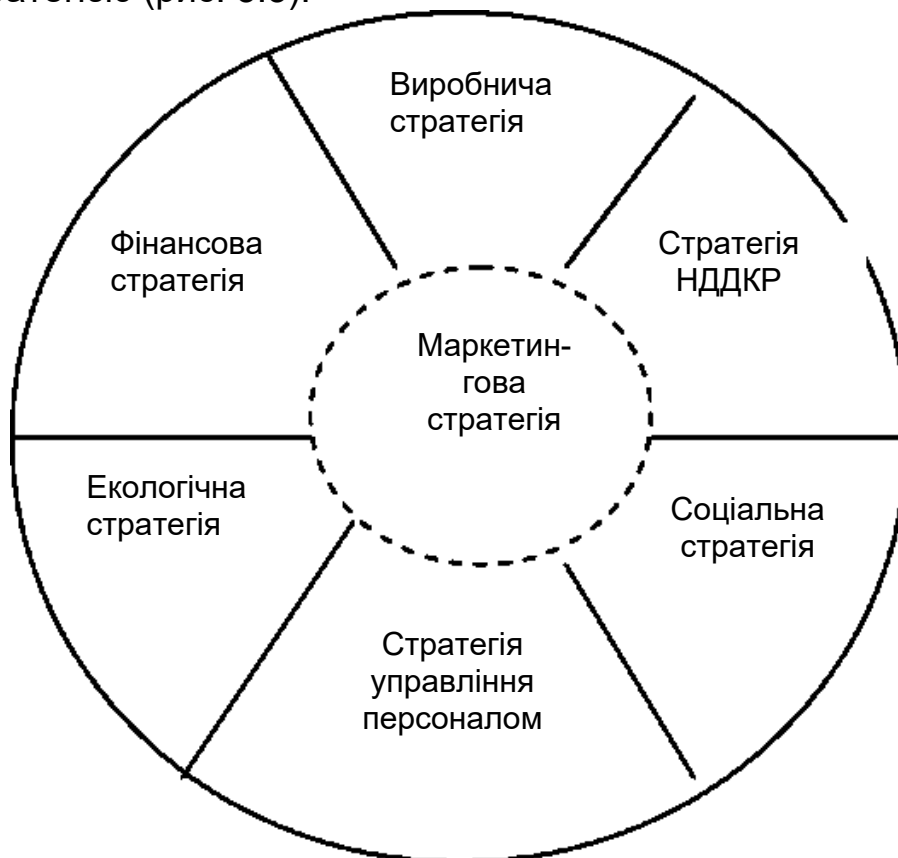


Рис. 3.3. Система функціональних стратегій підприємства

Поняття функціональної стратегії відбиває проникнення стратегічного

мислення на більш низькі рівні управління, що перебувають під прямим контролем вищого керівництва. Роль її полягає в підтримці загальної стратегії та конкурентоспроможності підприємства.

Функціональні стратегії розробляють відповідні підрозділи, бо кожна служба має своє бачення шляхів досягнення поставлених цілей, тому перед керівниками вищої ланки постає проблема координації роботи й узгодження стратегій окремих служб як між собою, так і з загальною стратегією підприємства. Виділяють такі основні функціональні стратегії, які необхідно розробляти в організації: стратегія маркетингу (окремо розробляється цінова стратегія), фінансова стратегія, стратегія НДР, виробництва, організаційних змін, управління персоналом, соціальна і екологічна стратегії тощо. Перелік функціональних стратегій визначається характером загальної і конкурентної стратегій, масштабами підприємства, специфікою товару й особливостями внутрішнього середовища підприємства.

Будь-яку функціональну стратегію, тобто стратегію розвитку окремої функціональної підсистеми, слід розробляти з урахуванням таких факторів:

- роль і зміст діяльності за кожною функцією;
- вплив конкретної функції на досягнення стратегічних цілей підприємства і місії в цілому;
- межа функцій і сфери «перехресних інтересів»;
- переваги і недоліки у розвитку окремих функцій, сильні й слабкі місця у їх взаємодії;
- наявність або відсутність вузькофункціонального підходу, конфліктів у вирішенні загальних проблем підприємства;
- збалансованість між тенденціями розвитку підприємства і компетенцією фахівців, їхнім професіоналізмом.

Урахування цих факторів і вимог при розробленні функціональних стратегій дає змогу сформуванню високоефективного функціонального потенціалу підприємства.

3.6. Ресурсні стратегії підприємства

Однією з основних цілей стратегічного управління є забезпечення раціонального розподілу ресурсів підприємства між напрямками його діяльності та їх ефективного використання для найкращого досягнення стратегічних цілей. Ресурсне забезпечення процесу розроблення й реалізації стратегічних рішень підприємства ґрунтується на здійсненні ресурсних стратегій. Реалізація ресурсних стратегій, які також належать до забезпечувальних, спрямована на формування необхідного стратегічного потенціалу підприємства, тому що кількість ресурсів, співвідношення і спрямованість їх використання визначають основні його характеристики.

В умовах ринкової економіки процес ресурсного забезпечення

діяльності підприємства має форму закупівель. Діяльність підприємства спрямована на вивчення кон'юнктури ринку з метою забезпечення свого виробничого процесу з мінімальними витратами. Керівництво підприємства на основі сформованого портфеля замовлень визначає кількість, якість, структуру, ціни, терміни постачань і постачальників за окремими видами ресурсів, запланованими до використання для виготовлення необхідної продукції.

Ресурсні стратегії істотно залежать від ситуації на ринках, звідки їх поставляють (рис. 3.4). Зараз спостерігається інтенсивна пропозиція різних ресурсів. Тому основна увага в ресурсних стратегіях приділяється вибору найбільш привабливих ринків, які б характеризувалися широким набором варіантів «ціна – якість», поєднанням взаємодоповнювальних ресурсів, географічною розманітністю і т.д.

Людство усвідомило обмеженість природно-сировинних ресурсів, характерною рисою сьогодення стало бурхливе підвищення цін на ресурси. Не тільки українські підприємства, але й підприємства розвинених країн зіткнулися з ситуацією, коли ресурси стають одним із головних обмежень, що можуть унеможливити будь-яку товарну стратегію.


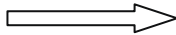
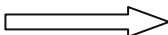
Ресурсні характеристики	Склади ресурсів	
		Людські ресурси (персонал) Матеріально-технічні ресурси Фінансові ресурси Інформаційні ресурси
Розподіл ресурсів	Співвідношення Цілі (проекти) Пріоритети Функції	 Система?
Використання ресурсів	Обмеження (нормативи) Функції Стимули Пріоритети	 Результати?
Поповнення ресурсів	Цілі Структура Обсяги (величина) Можливості	 Стратегії?

Рис. 3.4. Ресурсні стратегії: склад ресурсів і їх рух

Дефіцит окремих ресурсів намагаються перебороти різними шляхами (розвиток ресурсощадних технологій, використання штучних матеріалів і т.д.), однак не завжди ці заходи дають змогу досягти бажаного результату. Тому при розробленні товарних стратегій слід враховувати не тільки потреби покупців, але й наявність або доступність необхідних для їх

виробництва ресурсів.

I. Ансофф пропонує для розроблення ресурсних стратегій використовувати так звані зони стратегічних ресурсів (ЗСР).

Зона стратегічних ресурсів – це сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виробництво товарного асортименту підприємства та сприяти його ритмічному функціонуванню. Кожне підприємство працює з різними ЗСР, перелік яких обумовлюється особливостями зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємства.

Основними групами ресурсів є матеріально-сировинні, трудові, енергетичні, інформаційні, фінансові, технічні й технологічні.

Таким чином, ресурсна стратегія – це тип забезпечувальної стратегії, в якій визначається стратегія поведінки підприємства в ЗСР, форми й методи постачань, політика створення страхових запасів, систем розподілу і поповнення ресурсів.

3.7. Товарні стратегії підприємства

Товарні стратегії займають провідне місце серед забезпечувальних стратегій, тому що завдяки їм підприємство може здійснювати відтворювальний процес. Слід мати на увазі, що для споживача немає незамінних товарів, послуг, підприємств і продавців. Найважливішими для нього є власні потреби. Для виробника цільовим орієнтиром є можливість продовження свого бізнесу в довгостроковій перспективі (рис. 3.5).

Існують так звані споживацько-орієнтований і виробничо-орієнтований підходи до характеристики продукції, що випускається підприємством. Відповідно до споживацько-орієнтованого підходу продукт або послуга – це фізичний прояв їх здатності задовольнити потреби певної групи споживачів. Цей підхід допомагає підприємству вчасно передбачати і реагувати на зміни в попиті, розробляючи відповідні товарні стратегії. При виробничо-орієнтованому підході акцентується увага, насамперед, на можливостях виробництва певного продукту.

У ринковій економіці домінує споживацько-орієнтований підхід, але роль виробничо-орієнтованого підходу не можна недооцінювати.

Таким чином, для розроблення продуктово-товарних стратегій слід використовувати як ринкові, так і виробничі характеристики.

Існують два різновиди товарних стратегій:

- інноваційні, які базуються на виробленні принципово нових продуктів і послуг, пов'язані з великими витратами і високим рівнем ринку;
- імітаційні, ґрунтуються на розробленні модифікацій існуючих товарів із внесенням елементів ринкової новизни.

Поняття продукту являє собою категорію з мінливим змістом. Розуміння продукту залежить від того, у зв'язку з чим використовується цей термін.

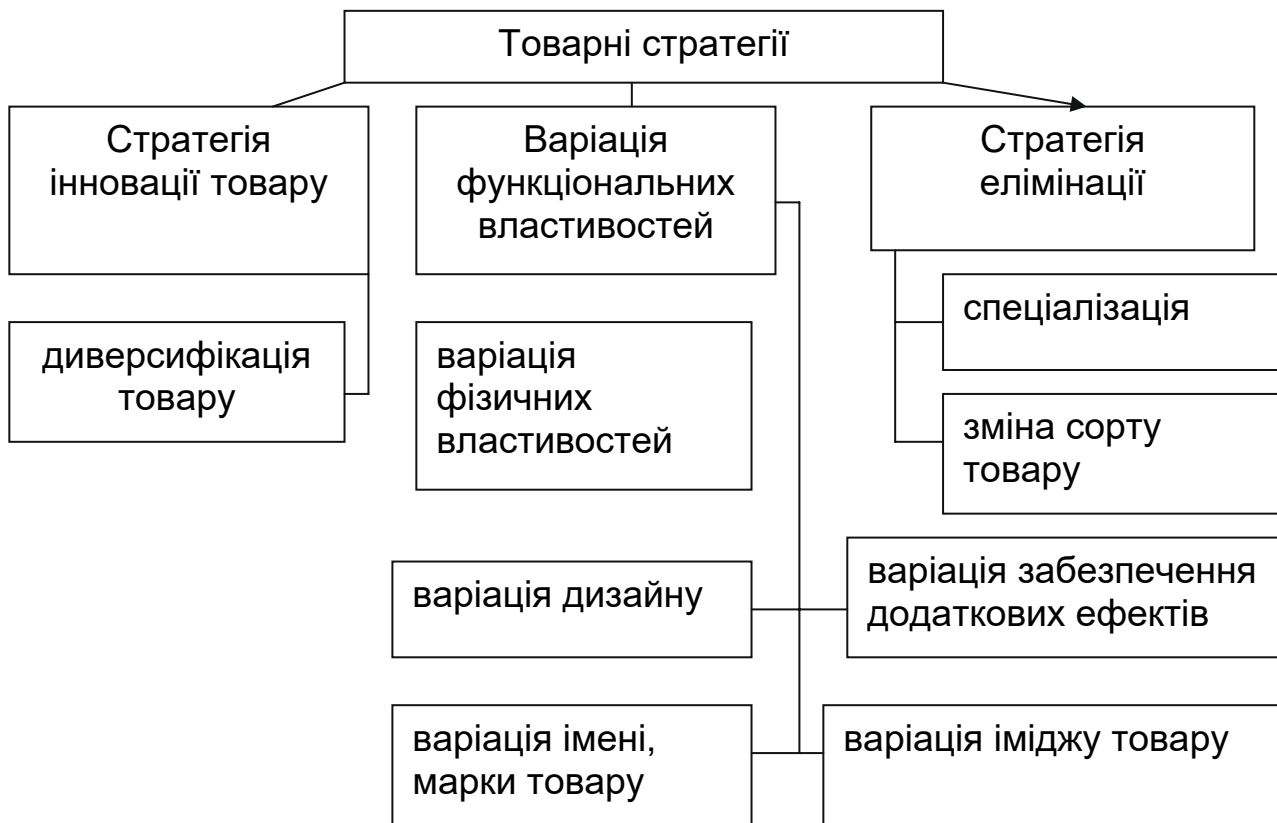


Рис. 3.5. Склад товарної стратегії підприємства

Традиційним є підхід, відповідно до якого продукт розглядається як виріб, який необхідно з мінімальними витратами виготовити й за максимальною ціною продати. Розвиток ринку приводить до того, що центр продуктовотвірних факторів переміщається зі сфери виробництва в сферу реалізації.

З огляду на стратегію під продуктом розуміють сукупність характеристик того, що виробляє підприємство і що купує клієнт. У стратегічному управлінні продукт розглядають як:

- засіб задоволення потреби клієнта;
- явище в процесі свого розвитку;
- засіб конкурентної боротьби.

Усю сукупність споживчих характеристик продукту можна поділити на дві групи:

1) споживчі властивості й функції товару, що визначають вид товару, його належність до товарної групи;

2) споживчі характеристики і властивості товару, які мають значення для покупця і задовольняють його конкретні потреби.

При розробленні товарної стратегії головну увагу приділяють стратегічній сегментації та визначенню стратегічних зон господарювання (СЗГ).

Стратегічна сегментація – це ступінь деталізації ринку відповідно до вибраних ознак, якими можуть бути: географічні ознаки (країна, регіон, розміри населеного пункту); демографічні (вік, стать, склад сім'ї, доходи); обсяги і частота купівлі товарів; ціна / якість товару; мета використання; тип споживача (окремий споживач або група, велике або мале підприємство); властивості продукту з огляду на якість задоволення потреб (термін використання, легкість експлуатації, дизайн).

Стратегічна зона господарювання – це окремий сегмент ринку, на який підприємство має або хоче одержати вихід. Вибір СЗГ базується на аналізі їх потенційних характеристик. Перший крок полягає у визначенні зони й оцінюванні перспектив будь-якого конкурента в цій зоні. Другий крок – розроблення відповідної номенклатури продукції і розподіл відповідальності між структурними підрозділами за роботу у вибраній зоні. Для цього всередині зони виділяють стратегічні господарські центри (СГЦ), що відповідають за розроблення і реалізацію стратегії всередині зони.

4. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Ситуаційна вправа 4.1

Скласти карту стратегічних груп і ключових факторів успіху (КФУ). Для цього виконати такі послідовні дії:

1. Оцінити конкурентні позиції в галузі за допомогою карти стратегічних груп.

Для визначення конкурентних переваг побудувати карту стратегічних груп конкурентів на ринку торгівлі жіночими швейними товарами, якщо відомо такі дані (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп ТОВ «Зірка» станом на 1.01.2015 р.

Фірма	Bershka	Zara	Jennyfer	Esprit	Marks & Spencer	Ecko Unltd
Показник						
Ціна/якість продукції	8,0	8,0	8,0	4,0	9,5	8,5
Обсяг реклами	3,0	4,0	8,0	8,0	11,0	11,0

2. Визначити основні вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб стати ключовим фактором успіху.

3. Визначити ключові фактори успіху.

4. Провести аналіз кількісних характеристик діяльності фірми Marks & Spencer Україна (для другого студента – фірми Bershka и т.д.).

5. Провести порівняльне оцінювання КФУ конкурентів.

6. Зробити висновок.

Ситуаційна вправа 4.2

Ви є менеджером зі стратегічного розвитку підприємства.

ВАТ виробничо-торгівельне підприємство «Альфа» протягом всієї історії господарювання функціонує на ринку верхнього одягу, як чоловічого, так і жіночого, що визначено історичними тенденціями і специфікою обладнання. Предметом діяльності товариства є:

- виробництво швейних виробів;

- реалізація продукції, виготовленої на підприємстві, тощо.

Незважаючи на умови економічної нестабільності, підприємство «Альфа» продовжувало працювати, що сприяло залученню іноземних фірм для виконання послуг з виготовлення виробів з давальницької сировини. Співпраця з іноземними виробниками вплинула на організацію виробництва ВАТ «Альфа». Більше уваги стало приділятися якості

продукції, було змінено обладнання, технологами введено новий метод бездефектного кроєння.

Підприємству потрібно визначитися з оптимальним асортиментним набором на найближчу перспективу. Інформацію про характеристики асортименту наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Результати оцінювання конкурентної позиції асортименту

Асортимент	Індекс якісних показників (I _я)	Індекс маркетингових показників (I _м)	Індекс економічних показників (I _е)	Запланований обсяг реалізації, од.	Собівартість одиниці продукції, грн	Ціна реалізації з урахуванням ПДВ, грн
Варіант 1						
Пальто A ₁	7,43	7,6	1,5	2100	380	598
Плащі A ₂	8,28	7,4	1,5	10000	285	365
Плащі дитячі A ₃	7,39	6,65	1	1000	105	177
Костюми A ₄	6,36	5,95	1	2000	454	673
Куртки A ₅	9,31	7,8	1	1500	269	392
Варіант 2						
Куртки дитячі A ₆	7,83	6,65	1	800	106	198
Жакети A ₇	5,9	5,95	2,5	10000	115	210
Жилети A ₈	5,89	5,95	1,5	8000	26	87
Брюки A ₉	7,21	5,6	1,5	1000	190	280
Юбки A ₁₀	6,47	5,95	1,5	28000	95	195
Варіант 3						
Шарфи A ₁₁	7,07	6,65	2,5	5000	25	48
Сорочки чоловічі A ₁₂	5,38	5,25	1,5	4000	26	56
Блузи жіночі A ₁₃	6,34	5,95	2,5	1200	80	160
Плаття A ₁₄	7,14	5,95	1,5	3400	187	320
Вироби із хутра A ₁₅	6,7	6,3	2,5	4000	725	930
Варіант 4						
Пальто A ₁	7,43	7,6	1,5	2100	280	398
Плащі A ₂	8,28	7,4	1,5	10000	185	265
Плащі дитячі A ₃	7,39	6,65	1	1000	55	77
Блузи жіночі A ₁₃	6,34	5,95	2,5	1200	60	110
Плаття A ₁₄	7,14	5,95	1,5	3400	157	320
Варіант 5						
Куртки дитячі A ₆	7,83	6,65	1	800	56	98

Продовження табл. 4.2

Асортимент	Індекс якісних показників (I _я)	Індекс маркетингових показників (I _м)	Індекс економічних показників (I _е)	Запланований обсяг реалізації, од.	Собівартість одиниці продукції, грн	Ціна реалізації з урахуванням ПДВ, грн
Пальто А ₁	7,43	7,6	1,5	2100	280	398
Плащі А ₂	8,28	7,4	1,5	10000	185	265
Брюки А ₉	7,21	5,6	1,5	1000	170	220
Юбки А ₁₀	6,47	5,95	1,5	28000	95	195
Варіант 6						
Шарфи А ₁₁	7,07	6,65	2,5	5000	11	28
Сорочки чоловічі А ₁₂	5,38	5,25	1,5	4000	26	56
Блузи жіночі А ₁₃	6,34	5,95	2,5	1200	60	110
Жакети А ₇	5,9	5,95	2,5	10000	110	210
Жилети А ₈	5,89	5,95	1,5	8000	126	187
Варіант 7						
Куртки дитячі А ₆	7,83	6,65	1	800	56	98
Жакети А ₇	5,9	5,95	2,5	10000	110	210
Жилети А ₈	5,89	5,95	1,5	8000	126	187
Брюки А ₉	7,21	5,6	1,5	1000	170	220
Юбки А ₁₀	6,47	5,95	1,5	28000	95	195
Варіант 8						
Шарфи А ₁₁	7,07	6,65	2,5	5000	11	28
Сорочки чоловічі А ₁₂	5,38	5,25	1,5	4000	26	56
Блузи жіночі А ₁₃	6,34	5,95	2,5	1200	60	110
Плаття А ₁₄	7,14	5,95	1,5	3400	157	320
Вироби з хутра А ₁₅	6,7	6,3	2,5	4000	325	430
Варіант 9						
Пальто А ₁	7,43	7,6	1,5	2100	280	398
Плащі А ₂	8,28	7,4	1,5	10000	185	265
Плащі дитячі А ₃	7,39	6,65	1	1000	55	77
Блузи жіночі А ₁₃	6,34	5,95	2,5	1200	60	110
Плаття А ₁₄	7,14	5,95	1,5	3400	157	320

Закінчення табл. 4.2

Асортимент	Індекс якісних показників (I _я)	Індекс маркетингових показників (I _м)	Індекс економічних показників (I _е)	Запланований обсяг реалізації, од.	Собівартість одиниці продукції, грн	Ціна реалізації з урахуванням ПДВ, грн
Варіант 10						
Куртки дитячі A ₆	7,83	6,65	1	800	56	98
Пальто A ₁	7,43	7,6	1,5	2100	280	398
Плащі A ₂	8,28	7,4	1,5	10000	185	265
Брюки A ₉	7,21	5,6	1,5	1000	170	220
Юбки A ₁₀	6,47	5,95	1,5	28000	95	195

Завдання:

1. Виконайте ранговий аналіз базового асортименту.
2. Дайте характеристики попиту і викладіть можливі заходи для покращання асортименту.
3. Виконайте аналіз асортименту, використовуючи матрицю Мак-Кінзі.

Ситуаційна вправа 4.3

Ви – керівник торгівельної фірми «Котон».

Торгівельна фірма «Маркос» реалізує продукцію чотирьом замовникам зі знижкою. Замовники **А**, **Б** є оптовою фірмою, а **С**, **Д** – підприємством роздрібною торгівлі. Інформацію про продаж продукції цими замовниками наведено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Інформація фірми «Котон»

Показники	Замовники			
	А	Б	С	Д
Варіант 1				
Обсяг продажу, од.	500 000	400 000	35 000	30 000
Прейскурантна ціна, грн	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн	1,10	1,12	1,15	1,20
Кількість замовлень	15	12	8	5
Кількість візитів до замовників	3	2	2	1
Кількість поставок	30	15	12	8
Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	20	5
Кількість експедиторських поставок	1	0	3	0
Варіант 2				
Обсяг продажу, од.	450 000	300 000	135 000	130 000

Продовження табл. 4.3

Показники	Замовники			
	А	Б	С	Д
Прейскурантна ціна, грн	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн	1,10	1,12	1,15	1,20
Кількість замовлень	10	12	8	5
Кількість візитів до замовників	3	2	2	1
Кількість поставок	30	15	12	8
Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	20	5
Кількість експедиторських поставок	1	0	3	0
Варіант 3				
Обсяг продажу, од.	600 000	400 000	135 000	130 000
Прейскурантна ціна, грн	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн	1,05	1,10	1,15	1,20
Кількість замовлень	15	15	10	7
Кількість візитів до замовників	3	2	2	1
Кількість поставок	30	15	12	8
Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	20	5
Кількість експедиторських поставок	1	0	3	0
Варіант 4				
Обсяг продажу, од.	3500 000	400 000	75 000	60 000
Прейскурантна ціна, грн	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн	1,10	1,12	1,15	1,20
Кількість замовлень	15	12	9	8
Кількість візитів до замовників	3	2	1	1
Кількість поставок	30	15	12	9
Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	20	5
Кількість експедиторських поставок	1	0	3	0
Варіант 5				
Обсяг продажу, од.	500 000	400 000	85 000	70 000
Прейскурантна ціна, грн	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн	1,10	1,08	1,20	1,15
Кількість замовлень	15	12	8	5
Кількість візитів до замовників	3	2	2	1
Кількість поставок	30	15	12	8
Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	20	5
Кількість експедиторських поставок	1	1	2	3
Варіант 6				
Обсяг продажу, од.	600 000	500 000	45 000	60 000
Прейскурантна ціна, грн	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн	1,10	1,12	1,15	1,20
Кількість замовлень	15	12	8	9
Кількість візитів до замовників	3	2	2	3
Кількість поставок	30	15	12	8

Закінчення табл. 4.3

Показники	Замовники			
	А	Б	С	Д
Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	20	5
Кількість експедиторських поставок	1	0	3	2
Варіант 7				
Обсяг продажу, од.	500 000	600 000	35 000	30 000
Прейскурантна ціна, грн	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн	1,10	1,12	1,15	1,20
Кількість замовлень	15	12	8	5
Кількість візитів до замовників	3	4	2	1
Кількість поставок	30	15	12	8
Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	20	5
Кількість експедиторських поставок	1	3	3	0
Варіант 8				
Обсяг продажу, од.	500 000	300 000	35 000	30 000
Прейскурантна ціна, грн	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн	1,10	1,15	1,15	1,20
Кількість замовлень	15	12	8	5
Кількість візитів до замовників	3	1	2	1
Кількість поставок	30	15	12	8
Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	20	5
Кількість експедиторських поставок	1	1	3	0
Варіант 9				
Обсяг продажу, од.	700 000	400 000	35 000	30 000
Прейскурантна ціна, грн.	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн.	1,10	1,12	1,15	1,20
Кількість замовлень	15	12	8	5
Кількість візитів до замовників	3	2	2	1
Кількість поставок	35	15	12	8
Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	20	5
Кількість експедиторських поставок	2	0	3	0
Варіант 10				
Обсяг продажу, од.	500 000	400 000	75 000	30 000
Прейскурантна ціна, грн	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн	1,10	1,12	1,17	1,20
Кількість замовлень	15	12	6	5
Кількість візитів до замовників	3	2	2	1
Кількість поставок	30	15	15	8
Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	24	5
Кількість експедиторських поставок	1	0	2	0

Витрати, пов'язані з замовниками, розподіляють за ставками, згрупованими в табл. 4.4, 4.5.

Таблиця 4.4

Ставки розподілу непрямих витрат для варіантів 1–5

Діяльність	Ставка розподілу витрат	Категорія витрат
Оброблення замовлення	200 грн на одне замовлення	Витрати на одну партію
Відвідування замовника	160 грн на одне відвідування	Витрати на одного замовника
Транспортування товарів	4 грн на 1 км	Витрати на одну партію
Діяльність	Ставка розподілу витрат	Категорія витрат
Зберігання товарів	0,02 грн на одну пляшку	Витрати на одну одиницю продукції
Експедиційні послуги	600 грн на одну поставку	Витрати на одну партію

Таблиця 4.5

Ставки розподілу непрямих витрат для варіантів 6–10

Діяльність	Ставка розподілу витрат	Категорія витрат
Оброблення замовлення	240 грн на замовлення	Витрати на одну партію
Відвідування замовника	110 грн на відвідування	Витрати на одного замовника
Транспортування товарів	6 грн на 1 км	Витрати на одну партію
Зберігання товарів	0,01 грн на одну пляшку	Витрати на одну одиницю продукції
Експедиційні послуги	500 грн на одну поставку	Витрати на одну партію

Витрати на закупівлю однієї пляшки лимонаду для подальшого перепродажу дорівнювали 1 грн.

Витрати на забезпечення каналів збуту становили, грн:

- оптова мережа – 3 100;
- роздрібна мережа – 4 900.

Загальногосподарські адміністративні витрати фірми у звітному періоді дорівнювали 36 000 грн.

Завдання

Проаналізуйте замовників і визначіть їхню прибутковість за методом МАІ. Запропонуйте рекомендації щодо подальшого розвитку каналів збуту підприємства. Пропозиції оформіть у вигляді доповідної записки.

Ситуаційна вправа 4.4

Ви входите до складу ради директорів ПрАТ «Марія». На найближчому засіданні має розглядатися питання про вибір стратегії розвитку підприємства. Ви маєте підготувати доповідну записку про можливі варіанти стратегічного розвитку.

Вихідні дані для варіантів 1–5

Бюджет капітальних інвестицій ПрАТ «Марія» на наступні 5 років становить 400 тис. грн. Керівництву запропоновано п'ять привабливих проектів, інформацію про які подано в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Вихідні дані по проектах

Проект	Сума початкових інвестицій, грн	Теперішня вартість, грн	Чиста теперішня вартість, грн	Індекс прибутковості проекту
А	270 000	690 000	?	?
Б	596 000	791 140	?	?
В	218 320	520 584	?	?
Г	585 000	870 000	?	?
Д	670 000	720 000	?	?

Відповідно до виробничих і фінансових можливостей підприємство може приступити до реалізації лише двох проектів. Фінансові установи запропонували такі варіанти кредитування проектів: кредити під 18 % річних, співвідношення залученого і власного капіталу – 60:40; під 19 % річних, співвідношення залученого і власного капіталу – 70:30. Податок на прибуток становить 18 %, вартість активів ПАТ на момент прийняття рішення – 1000 тис. грн.

Вихідні дані для варіантів 6–10

Бюджет капітальних інвестицій ПрАТ «Мрія» на наступні 5 років становить 700 тис. грн. Керівництву запропоновано п'ять привабливих проектів, інформацію про які наведено в табл. 4.7.

Таблиця 4.7

Вихідні дані по проектах

Проект	Сума початкових інвестицій, грн	Теперішня вартість, грн	Чиста теперішня вартість, грн	Індекс прибутковості проекту
А	570 000	990 000	?	?
Б	596 000	791 140	?	?
В	518 320	920 584	?	?
Г	585 000	870 000	?	?
Д	470 000	720 000	?	?

Згідно з виробничими і фінансовими можливостями підприємство може приступити до реалізації лише двох проектів. Фінансові установи запропонували такі варіанти кредитування проектів: кредити під 20 % річних, співвідношення залученого і власного капіталу – 40:60; під 21 % річних, співвідношення залученого і власного капіталу 30:70. Податок на

прибуток дорівнює 18 %, вартість активів ПрАТ «Мрія» на момент прийняття рішення – 900 тис. грн.

Завдання:

1. Наведіть алгоритм обґрунтування інвестиційної й фінансової стратегій підприємства.

2. Підготуйте доповідну записку, в якій чітко би визначались переваги інвестиційної й фінансової стратегій підприємства.

3. Розрахунки доповніть необхідними поясненнями і схематичними діаграмами.

Ситуаційна вправа 4.5

Ви – менеджер зі стратегічного розвитку підприємства.

На основі аналізу стану галузі, оцінювання конкурентного середовища і місця, яке посідає ПАТ «В» на ринку ділового одягу, керівництво підприємство зробило висновок про доцільність дооснащення підприємства новим технологічним обладнанням. При запровадженні нових технологій передбачається реалізація шляхом придбання сучасного основного промислово-технологічного обладнання, яке включає систему автоматизованого проектування лекал і розкладок (САПР), автоматизованого розкрійного обладнання, автоматів і напівавтоматів для оброблення деталей одягу виробництва фірми «Дюкоп».

Для здійснення цього проекту підприємству потрібно інвестувати в нове обладнання 2 500 тис. грн.

Для ПАТ «В» потенційними інвесторами можуть бути:

- інвестиційні фонди *Western NIS Enterprise Fund* і *Alfa Capital*;
- державний інноваційний фонд України.

Оскільки Державний інноваційний фонд України є організацією, діяльність якої спрямована на підтримку й розвиток вітчизняного виробництва шляхом надання безвідсоткової позики, керівництво ПАТ «В» має намір спробувати залучити кошти цієї організації. Для розрахунку оцінок по проекту пропонується прийняти рівень прибутковості підприємства за минулий рік – 24 %. Ставки податків за роками подано в табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Вихідні дані про основні відрахування

Найменування	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Податок на прибуток, %	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
ПДВ, %	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0

Закінчення табл. 4.8

Найменування	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Відрахування до Пенсійного фонду, %	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0
Відрахування до Фонду соціального страхування, %	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Відрахування до Фонду безробіття, %	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

Заплановані показники обсягу реалізації продукції наведено в табл. 4.9.

Таблиця 4.9

Вихідні дані про обсяг реалізації продукції

Номенклатура продукції	Фізичний обсяг реалізації продукції, одиниць					Середня ціна одиниці, грн	Витрати на матеріали, грн
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік		
Разом	550067	750140	770340	800000	800000	241,88	106, 65

Розподіл витрат по роках реалізації проекту подано в табл. 4.10.

Таблиця 4.10

Вихідні дані про витрати

Напрямки витрат, грн	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Матеріали					
Заробітна плата виробничого персоналу					
Електроенергія	167 200	170 800	171 000	172 300	173 000
Пальне	56 800	58 975	62 420	64540	66120
Вода	40 000	50 620	54 200	56 900	58 700
Інші виробничі витрати	756 825	653 200	557 100	557 000	557 000
Разом виробничих витрат	?	?	?	?	?
Валовий прибуток	?	?	?	?	?
Операційні витрати	96 980	96 980	96 980	96 980	96 980
Амортизація	224 000	224 000	224 000	224 000	224 000
Прибуток до оподаткування	?	?	?	?	?
Податки	?	?	?	?	?
Прибуток після оподаткування	?	?	?	?	?

Загальні витрати на заробітну плату виробничого й управлінського персоналу наведено в табл. 4.11.

Таблиця 4.11

Вихідні дані про витрати на заробітну плату виробничого й управлінського персоналу

Категорія персоналу	За місяць, грн	За рік, грн
Виробничий персонал	50 200	602 400
Управлінський персонал	10 080	120 960

Вартість активів ПАТ «В» на момент прийняття рішення становить 560 612 грн.

Завдання:

1. Підготуйте алгоритм обґрунтування стратегії підприємства. Виходячи з інформації, наведеної за класифікаційними ознаками, визначіть, яку стратегію вибере підприємство.

2. Підготуйте доповідну записку, слайди презентацій про доцільність реалізації стратегії ПАТ «В», яка розробляється.

3. Розрахунки доповніть необхідними поясненнями і схематичними діаграмами.

Ситуаційна вправа 4.4

Ви – спеціаліст відділу стратегічного аналізу торговельної компанії. У підприємства є певні проблеми з реалізацією продукції деяких виробників (самостійно виберіть об'єкт дослідження). Відділ стратегічного аналізу отримав завдання дослідити конкурентоспроможність об'єкта дослідження.

Завдання

Оцініть конкурентоспроможність об'єкта дослідження. Визначіть конкурентні переваги (втрати) об'єкта і можливі напрямки підвищення його конкурентоспроможності. Підготуйте пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності (оформіть у вигляді табл. 4.12).

Таблиця 4.12

Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності

№ п/п	Заходи	Термін реалізації	Відповідальна особа, посада

Ситуаційна вправа 4.5

Ви є спеціалістом відділу стратегічного аналізу виробничо-торговельного підприємства ПрАТ «Дана». Керівництво підприємства поставило завдання проаналізувати стратегічний потенціал. У 1998 році

підприємство змінило організаційно-правову форму господарювання на приватне акціонерне товариство і одержало назву ПрАТ ВТШФ «Дана». ПрАТ ВТШФ «Дана» є самостійним суб'єктом господарювання, має всі права юридичної особи.

Основні види діяльності підприємства:

- виробництво верхнього одягу, в тому числі за індивідуальним замовленням від населення;
- роздрібна торгівля одягом.

ПрАТ ВТШФ «Дана» постійно бере участь у виставках і ярмарках («Сезони моди», сезонні ярмарки продажу товарів легкої промисловості та ін.).

Фірма «Дана» – комплексно-механізоване підприємство, обладнане новітнім устаткуванням останніх поколінь фірм Японії, Німеччини, Іспанії, використовує сучасну технологію при виготовленні швейної продукції. На підприємстві працюють автоматизовані системи проектування і розкroєння одягу, використовується комп'ютерна техніка на всіх етапах виробництва й управління.

Підприємство з року в рік нарощує темпи виробництва. Навіть у період економічного спаду підприємству вдалося зберегти досягнутий рівень виробництва. В період зниження купівельної спроможності населення підприємство почало використовувати давальницьку сировину, що дало змогу не зменшувати темпів виробництва і зберегти стабільний колектив. Підприємство не має заборгованостей із заробітної плати й перед бюджетом, що дає змогу стабільно працювати без вимушених зупинок виробництва.

Правління підприємством постійно вирішує питання технічного переобладнання виробництва. Так, у 2012 році було введено до експлуатації нове обладнання до котельної, проведено реконструкцію із заміни котлів, що дало можливість зменшити використання природного газу на 50 % і електроенергії на 30 %, встановлено нове технологічне обладнання, спеціальне обладнання в основних цехах фабрики, побудовано нове приміщення складу готової продукції та ін.

На підприємстві постійно вивчають і впроваджують новітні технології виробництва одягу провідних фірм Європи.

У 2014 році на підприємстві було встановлено лінію волого-теплового оброблення, що дає змогу випускати різні моделі з будь-яких видів вовняних, напіввовняних і штучних тканин. На підприємстві відбулися технічна модернізація і зміна пресового устаткування фірми BRISAY – світового лідера у галузі волого-теплового оброблення.

Фірма активно розвиває ділові відносини зі своїми традиційними партнерами, готова до нових ділових відносин і співробітництва у галузі професійних інтересів.

Основною метою підприємства є довгострокові взаємовигідні партнерські відносини, які задовольняють індивідуальні потреби замовників.

Уже 12 років фірма працює з давальницькою сировиною провідних фірм Європи. Основними замовниками є фірми «DAMO» B.V. Berghaus Plasa (Нідерланди), «ARTEX» (Франція), «Marks&Spenser» (Великобританія), «Weidemann Fasion» (Німеччина).

Загальна стратегія розвитку бізнесу спрямована на збільшення виробничих потужностей і розширення асортименту продукції, що виробляється. Підприємство працює за двома напрямками: пошиття швейних виробів із давальницької сировини і пошиття виробів із тканини, що імпортується із Італії для подальшої реалізації в Україні.

Основним постачальником сировини для потреб внутрішнього ринку є фірми «Bellanda» (Італія) і «Чексил» (Україна).

Продукція, яку виробляють на фабриці, реалізується у 60 магазинах на території України (Торговий дім «Юність», ТОВ «Метро», ПАТ «Одежда» Херсон, «Дитячий світ», ТОВ «Борисфен»), у тому числі в чотирьох фірмових магазинах.

Конкурентами ПрАТ ВТШФ «Дана» є підприємства м. Києва і України з аналогічним профілем продукції, а саме:

- ПрАТ ВТШФ «Україна»;
- ПрТ ВТШФ «Юність»;
- ПрТ ВТШФ «Мрія» м. Дніпропетровськ.

Підприємство протягом кількох років виграє тендер на виробництво фірмового одягу для працівників Митної служби України.

На перспективу підприємство планує працювати на умовах повного експорту з фірмами Данії і Нідерландів. Інформацію про результати діяльності підприємства наведено в табл. 4.13 – 4.16.

Завдання:

1. Проведіть розрахунки стратегічного потенціалу підприємства, використовуючи показник бажаності. Усі розрахунки виконайте з використанням таблиць EXCEL.

2. Результати розрахунків роздрукуйте і подайте у повному обсязі.

Примітка. Кожну вправу необхідно виконати у друкованій або письмовій формі. За кожним розрахунками або висновками слід надати окремі пояснення у вигляді власних розмірковувань щодо можливостей застосування певних методу, формул та результатів розрахунків.

Таблиця 4.13

Дані для розрахунку показників фінансового потенціалу ПрАТ «Дана»

Показник	Рік			
	2011	2012	2013	2014
Оборотні активи	2716	4038	5970	12575,2
Короткострокова заборгованість	888	742	950	2150
Капітал і резерви	7726	11862	14351	18053,8
Необоротні активи	5898	8566	9372	9922
Грошові ресурси	474	403	336	1090
Кредиторська заборгованість	888	1017	142	1770
Дебіторська заборгованість	650	1119	2159	6126

Таблиця 4.14

Дані для розрахунку показників виробничого потенціалу ПрАТ «Дана»

Показник	Рік			
	2011	2012	2013	2014
Кількість прогресивного обладнання	200	209	214	216
Загальна кількість обладнання	251	251	252	252
Кількість обладнання за період експлуатації до п'яти років	200	231	238	242
Кількість робітників у найбільшу зміну	410	439	442	446
Активна частина основних фондів	3697	3788,5	4125	4837
Середньорічна величина основних фондів	6991	7577	9275	9734
Витрати на сировину і матеріали	2832	5544	5593	8551
Загальна собівартість продукції	6671	9783	8910	13309
Виробнича потужність	45218	48597	51387,4	44942,1
Невиробничі втрати робочого часу, %	2,1	2,2	2,4	2,3
Загальний обсяг виробленої продукції	30322	24877	27416	23516

Таблиця 4.15

Дані для розрахунку управлінського потенціалу ПрАТ «Дана»

Показник	Рік				
	2010	2011	2012	2013	2014
Прибуток підприємства, тис. грн	1288	3088	6860	5742	7489

Закінчення табл. 4.15

Показник	Рік				
	2010	2011	2012	2013	2014
Кількість апарату управління, чол.	80	85	92	93	98
Кількість промислово-виробничого персоналу, чол.	577	580	640	650	636
Кількість лінійних керівників, чол.	14	13	13	8	8
Кількість функціональних керівників, чол.	9	8	8	12	12
Загальна сума витрат на управління, тис. грн	212	253,5	489	1696	1849
Сума витрат на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн	5296	6671	9783	11382	16241

Таблиця 4.16

Дані для розрахунку маркетингового потенціалу ПрАТ «Дана»

Показник	Рік				
	2010	2011	2012	2013	2014
Реалізована продукція підприємства за певний час, тис. грн	6069	9185	15654	17117	23343
Реалізована продукція в цілому по галузі, тис. грн	55173	70654	104360	104360	104360
Випуск у нових моделях, тис. грн	930,9	482,5	1124,9	15405	1824,9
Загальний обсяг виробленої продукції, тис. грн	6067	9410	17446	18240,5	25146
Приріст прибутку за рахунок рекламної діяльності, тис. грн	257	308,8	891,8	400	700
Витрати на рекламу, тис. грн	225	135	275	256	255

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

- Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
- Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 560 с.
- Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 428 с.
- Герасимчук, В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. – К.: Вища шк., 1995. – 385 с.
- Герасимчук, В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
- Гончарова, С. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. / С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко. – Х.: Вид. ХДЕУ, 2004. – 172 с.
- Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
- Довгань, Л. Є. Стратегічне управління. навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К.: Центр навч. літ., 2011. – 440 с.
- Ігнат'єва, І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. / І. А. Ігнат'єва. – К.: МПП «ШТРИХ», 2005. – 240 с.
- Ігнат'єва, І. А. Стратегічне управління: теорія, методологія, практика: монографія / І. А. Ігнат'єва. – К.: Знання України, 2005. – 250 с.
- Козак, Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом [Электронный ресурс] / Н. Козак. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/bsc2.shtml>.
- Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
- Мартиненко, М. М. Стратегічне управління / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
- Нємцов, В. Д. Стратегічне управління / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – К.: УВПК ЕксОБ, 2001. – 350 с.
- Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В. В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
- Попов, С. А. Стратегическое управление. Модуль 4 / С. А. Попов. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 240 с.
- Портер, М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. / М. Портер. – К.: Основи, 1998. – 458 с.
- Савина, Г. Г. Методологія і практика формування соціально-економічної політики на підприємствах легкої промисловості: монографія / Г. Г. Савина. – Херсон: Херсон. держ. техн. ун-т, 2004. – 300 с.
- Саєнко, М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М. Г. Саєнко. – Т.: Економічна думка, 2006. – 390 с.
- Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учебник: пер. с англ. / А. А. Томпсон – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 600 с.
- Шершньова, З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 698 с.
- Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. – СПб.: Спец. лит., 1995. – 414 с.

Навчальне видання

**Калініна Ольга Миколаївна
Гончар Інна Олександрівна**

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Редактор А. М. Ємленінова

Зв. план, 2016

Підписано до друку 08.11.2016

Формат 60x84 1/16. Папір офс. № 2. Офс. друк

Ум. друк. арк. 4,4. Обл.-вид. арк. 5. Наклад 50 пр.

Замовлення 350 Ціна вільна

Видавець і виготовлювач

Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського

«Харківський авіаційний інститут»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

<http://www.khai.edu>

Видавничий центр «ХАІ»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

izdat@khai.edu

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції сер. ДК № 391 від 30.03.2011