

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

**Д.О. Горєлов**  
**С.Ф. Большенко**

## **СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА**

*Навчально-методичний посібник*

Харків ХНАДУ 2011

ББК 65.29-2я(075.8)  
УДК 338.2(075.8)

Рецензенти:

*Калінеску Т.В.*, доктор економічних наук, професор, завідувача кафедрою оподаткування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

*Маліков В.В.*, кандидат економічних наук, професор, завідувачий кафедрою обліку та аудиту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.

**Горєлов Д.О.**

Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горєлов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.  
ISBN

У навчальному посібнику розглянуто сутність стратегії та етапи еволюції стратегічного управління, основні елементи місії підприємства й підходи до її формування, принципи побудови «дерева цілей», види стратегії, методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, методику портфельного аналізу. Для самостійного вивчення і закріплення навчального матеріалу до кожної теми складені контрольні запитання та тестові завдання.

Навчально-методичний посібник призначено для студентів, що навчаються на денній та заочній формах навчання за спеціальністю 6.030504 «Економіка підприємства».

ББК 65.29-2я(075.8)  
УДК 338.2(075.8)

© Горєлов Д.О., Большенко С.Ф., 2011  
© Харківський національний  
автомобільно-дорожній університет,  
2010

ISBN

# ЗМІСТ

Вступ	5
Тема 1 Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції	6
1.1 Еволюція концепції стратегії підприємства	6
1.2 Сутність стратегії	10
1.3 Види стратегій	13
Тема 2 Місія та цілі підприємства	15
2.1 Формулювання та характеристика елементів місії	15
2.2 Поняття, види та принципи формулювання цілей організації	17
Тема 3 Оцінювання зовнішнього середовища підприємства	22
3.1 Сутність і цілі аналізу стану зовнішнього середовища підприємства	22
3.2 Фактори (області) зовнішнього середовища підприємства	24
3.3 Методи аналізу зовнішнього середовища	28
Тема 4 Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	33
4.1 Сутність стратегічного потенціалу	33
4.2 Методи визначення величини і аналізу стратегічного потенціалу	35
Тема 5 Альтернативність у стратегічному виборі	41
5.1 Вибір варіанта стратегії	41
5.2 Оцінка стратегії підприємства	48
Тема 6 Корпоративна стратегія	53
6.1 Поняття і зміст корпоративної стратегії	53
6.2 Базові корпоративні стратегії	55
Тема 7 Стратегії бізнесу	58
7.1 Сутність бізнес-стратегії та основні її компоненти	58
7.2 Види конкурентних стратегій	60
Тема 8 Функціональна стратегія	63
8.1 Сутність функціональної стратегії підприємства	63
8.2 Види функціональної стратегії	64
Тема 9 Стратегія диверсифікації	67
9.1 Поняття стратегії диверсифікації	67
9.2 Різновиди стратегії диверсифікації	68
Тема 10 Стратегія диференціації	70

10.1 Особливості стратегії диференціації	70
10.2 Основні підходи та вимоги до розробки стратегії диференціації	71
Тема 11 Цінові стратегії	76
11.1 Етапи розробки цінової стратегії	76
11.2 Види цінових стратегій	77
Тема 12 Стратегічні аспекти технології	81
12.1 Види технологій та суть технологічних аспектів діяльності фірми	81
12.2 Інноваційні стратегії	86
Тема 13 Стратегія зниження собівартості продукції	92
13.1 Особливості та переваги застосування стратегії зниження собівартості продукції	92
13.2 Умови реалізації стратегії зниження собівартості продукції	94
Тема 14 Метод портфельного аналізу – матриця БКГ	96
14.1 Сутність та завдання портфельного аналізу	96
14.2 Методика побудови матриці БКГ	97
Тема 15 Стратегії зовнішнього розвитку підприємств	99
15.1 Необхідність та передумови розробки міжнародних варіантів розвитку	99
15.2 Види та умови реалізації стратегії зовнішнього розвитку підприємства	100
Тестові завдання	107
Термінологічний словник	118
Список джерел	130

## ВСТУП

Вивчення навчальної дисципліни “Стратегія підприємства” є необхідністю, викликаною невідкладною потребою підприємств України у фахівцях, здатних приймати оптимальні рішення, що пов'язані з майбутнім функціонуванням підприємства, постійно узгоджувати поточну діяльність із стратегічними цілями, забезпечувати адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища шляхом формування та реалізації ефективних стратегій діяльності.

Метою навчальної дисципліни “Стратегія підприємства” є формування у студентів знань, навичок достатніх для проведення стратегічного аналізу, розробки стратегії та організації її успішної реалізації.

Завдання навчального курсу полягає у засвоєнні загальних теоретико-методологічних засад розробки стратегії і вибору стратегічних альтернатив; розгляді стратегічного планування в системі стратегічного управління підприємством; ознайомленні із сучасним станом і напрямками формування та реалізації стратегії діяльності підприємств в Україні; набутті практичних навичок формування стратегії на всіх стадіях життєвого циклу продукції.

Особлива увага у вивченні дисципліни приділяється прищепленню студентам навичок стратегічного мислення, адже середовище, в якому діють сучасні підприємства, характеризується високою нестабільністю і непередбачуваністю умов розвитку.

В таких умовах екстраполяційне довгострокове планування (від досягнутого рівня), яке застосовувалося раніше, вже не може бути інструментом коригування росту і розвитку підприємств, тому на зміну йому приходять стратегічне планування і стратегічне управління. Спеціаліст з економіки, який не володіє принаймні основними елементами і методами стратегічного планування і управління не буде конкурентоспроможним на ринку праці.

Навчально-методичний посібник написано відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів за напрямом 6.030504 “Економіка підприємства”.

## **ТЕМА 1**

# **СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ**

1.1 Еволюція концепції стратегії підприємства

1.2 Сутність стратегії

1.3 Види стратегій

## **1.1 Еволюція концепції стратегії підприємства**

*"Не існує ні однієї схеми, за допомогою якої можна було б вирішувати всі сучасні стратегічні проблеми"  
(Койн, С. Субраманьям)*

Швидкі зміни розвитку підприємства, що пов'язані з появою нових технологій, глобалізацією діяльності, посиленням конкуренції на ринках готової продукції та ресурсів обумовлюють необхідність його пристосування до змін оточуючого середовища, прогнозування своїх дій і розробки стратегії на майбутнє.

Стратегія підприємства розробляється в процесі здійснення механізму стратегічного управління. Еволюція систем управління підприємством проходила паралельно із змінами умов діяльності підприємств, підвищенням рівня нестабільності зовнішнього середовища. Таким чином, з часом система стратегічного управління підприємством все більш ускладнювалася і змінювався зміст стратегії підприємства.

Перші трактування стратегії підприємства базувались на концепції детермінованого планування функціонування та розвитку підприємства в стабільному середовищі і розглядали стратегію як певний результат (мету) і конкретний, регламентований, чітко розписаний план-алгоритм (інструкцію) його досягнення [21, с.33]. Ця концепція стратегії передбачала розробку системи цілей, що характеризують результати виробничо-господарської діяльності фірми, які необхідно було досягти протягом тривалого проміжку часу. Після розробки системи цілей складався план конкретних заходів, послідовна реалізація якого повинна була забезпечити виконання окреслених цілей.

Стратегічне управління підприємством за такої концепції стратегії було зорієнтоване на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації шляхом розробки відповідних детермінованих, негнучких деталізованих планів-стратегій за умови стабільності зовнішнього і внутрішнього середовища і одержало назву управління розвитком підприємства “за відхиленнями”.

Наступним кроком в еволюції стратегії підприємства стало застосування її в якості сукупності прийомів і методів забезпечення розвитку підприємства “від досягнутого”. На відміну від попереднього, цей тип трактування стратегії передбачав застосування елементів аналізу і контролю не тільки внутрішніх, але й зовнішніх чинників підприємства, які по різному впливають на його діяльність. Вплив одних чинників сприяє розвитку підприємства, а дія інших стає перешкодою у досягненні стратегічних цілей.

Стратегічне управління “від досягнутого” відрізняється від управління “за відхиленнями” наявністю елементів передбачення майбутнього (довгострокове екстраполятивне планування). Саме на цьому етапі функцію стратегії підприємства почали трактувати як комплексну і розподіляти на підфункції: цілевстановлення, прогнозування, моделювання та програмування.

Основними недоліками такого трактування стратегії підприємства є те, що майбутнє розглядається як екстрапольоване минуле; неналежне обґрунтування рішень щодо негативних чинників, які впливають на діяльність підприємства; неможливість орієнтації методів довгострокового планування (балансового і нормативного) на радикальні інновації; забюрократизованість планових процедур, великі витрати на формування таких стратегій у вигляді детермінованих планів-законів, які майже ніколи не виконувалися.

Незважаючи на обмеження та недоліки підходи до формування стратегії підприємства “від досягнутого” і “за відхиленнями” є дуже поширеними серед сучасних українських підприємств.

Пошук альтернативних шляхів досягнення глобальних цілей підприємства створив передумови переходу до нової концепції стратегії і трактування її як процесу адаптації до змін в

зовнішньому середовищі. Нова концепція стратегії виключає детермінізм (лат. *Determinatus* – визначний, обмежений) у зовнішньому середовищі, а сама стратегія передбачає адаптивну свободу, альтернативність економічного вибору учасників господарської діяльності з врахуванням ситуації, яка постійно змінюється, і створює можливість передбачення майбутніх змін та підготовки до них. В такій концепції стратегії змінюється і сама концепція розвитку підприємства, яка охоплює усі сторони його розвитку, має комплексний характер. Стратегія розроблюється у формі структурованих планових документів, в яких певним чином пов'язуються потреби зростання одних видів бізнесу підприємства і скорочення інших.

Перелік типових стратегічних рішень із яких підприємство має здійснити свій вибір, включає:

- збереження досягнутих позицій на ринках збуту продукції при зміні умов ринку;

- збільшення обсягів продажу при збереженні структури і номенклатури продукції та географії ринків;

- збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції при збереженні географії ринків;

- збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції і виходу на нові ринки збуту;

- зменшення обсягів продажу за рахунок згортання виробництва нерентабельних та неконкурентоспроможних видів продукції;

- збільшення частки обсягу продажів на ринку без зниження ціни тощо.

На наступному етапі еволюції концепції стратегії підприємства стратегію починають ототожнювати з процесом організації, адаптації, підтримки та довгострокового спрямування бізнесу підприємства.

Стратегія як процес [16, с.23] торкається впливу підприємства як на зовнішні, так і на внутрішні чинники. Дії підприємства стосовно зовнішніх чинників зводяться головним чином до дослідження їхнього існуючого та прогнозованого стану і визначення тих, зміни яких фірма може контролювати.

Ключовими завданнями стратегії за такого підходу є:



визначення чинників зовнішнього середовища підприємства, які воно може змінити в сприятливому для себе напрямку;

виявлення внутрішніх чинників, які необхідно змінити для ефективного пристосування до тих коливань чинників зовнішнього середовища, що підприємство не в змозі контролювати.

Таким чином, стратегія розуміється як постійна зміна підприємства або регулярна його адаптація до можливих (необхідних) змін в середовищі на шляху до досягнення мети.

Останній етап еволюції концепції стратегії підприємства припадає на сучасний період, який характеризується сповільненням економічного зростання, посиленням кон'юнктурної нестабільності, високим рівнем динаміки цін на ринках, в галузях і в технологіях під впливом інформаційних технологій, непередбачуваністю ринку, посиленням конкуренції, глобалізацією економіки тощо.

Сучасна модель стратегії – це модель адаптивної поведінки для забезпечення ефективного функціонування і досягнення довгострокових цілей-орієнтирів організації. На думку деяких учених, в останні роки стратегічне управління дедалі більше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави твердити про його трансформацію у систему стратегічного підприємництва [19, с.19].

Новий підхід до стратегічного управління передбачає такі процедури і механізми [21, с.46]: перехід від політики диверсифікації до політики маніпулювання набором профільних видів діяльності; створення незалежних господарських одиниць (бізнес-центрів) в межах фірми, які самостійно визначають і незалежно здійснюють в межах узгоджених умов стратегію децентралізації повноважень і відповідальності, з одного боку, та високий рівень згуртованості незалежних підрозділів фірми, з іншого; запровадження контрактної системи в оформленні відносин між підрозділами, службами, керівництвом на усіх напрямках.

## 1.2 Сутність стратегії

В теорії менеджменту термін “стратегія” трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації.

Поняття “стратегія” (від грецького - strategy) дослівно означає “мистецтво генерала”, тобто за походженням це військовий термін.

Визначення стратегії дається вченими у багатьох варіантах. Наприклад, Генрі Мінцберг зробив висновок, що стратегія – це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки. Він визначає стратегію як комбінацію п’яти “П” [30, с.10]:

стратегія – план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогодення у майбутнє;

стратегія – принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки;

стратегія – позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів;

стратегія – перспектива, або за Пітером Друкером це “теорія бізнесу даної організації”;

стратегія – прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента.

Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [29, с.231].

Відомий вчений І. Ансофф виділяє декілька характерних рис стратегії [1, с.8]:

процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Звичайно, він закінчується встановленням загальних напрямків, рух за якими забезпечить зростання та укріплення позиції фірми;

визначена стратегія повинна використовуватися для розробки стратегічних проектів методом пошуку. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відкидаються всі можливості, ділянки та напрямки, що несумісні з нею;

певна стратегія перестає бути необхідною як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному організації;

при розробці стратегій неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів. Тому, використовується узагальнена, неповна і неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив;

при появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому є необхідним зворотній зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію.

У роботі вітчизняних вчених Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовської, О.Д. Кирилова пропонується [16, с.21] "...за доцільне розглядати стратегію як встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства".

Різноманітність у підходах до визначення стратегії все ж не створює суттєвого протиріччя щодо процедур і дій пов'язаних з її розробкою та реалізацією.

На практиці розробка стратегії включає виконання таких етапів:

визначення стратегічної установки, місії, цілей існування, політики розвитку підприємства;

аналіз стратегічного потенціалу підприємства;

аналіз зовнішнього середовища підприємства;

визначення можливих стратегічних зон господарювання;

визначення стратегічних альтернатив та формування "стратегічного набору" підприємства (сукупності стратегій, що розробляються на різних рівнях управління);

розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів.

Ці етапи можуть повторюватися та коректуватися в процесі формування стратегії. Розробка стратегії є досить складною і трудомісткою процедурою але значущість цього процесу для організації значно перебільшує витрати на його реалізацію. Процес усвідомлення ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, обговорення різних варіантів розвитку підвищують ступінь системності та обґрунтованості прийняття рішень і управління підприємством в цілому.

Стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельною, тобто представляє собою певний набір стратегічно значущих напрямків діяльності.

Як для існуючих напрямків, так і для нових, що з'явилися у портфелі підприємства внаслідок позитивних стратегічних рішень, встановлюються цілі та способи їх досягнення, які повинні привести до довготривалого конкурентоспроможного стану підприємства. Кожний з напрямків має свої власні стратегічні можливості зростання та прибутковості, що створюються та реалізуються за умов специфічного підходу до формування, досягнення, утворення конкурентних переваг, відмінного від інших підприємств, які здійснюють свою діяльність у даному напрямку.

Усі складові стратегічного портфеля підприємства (напрямки діяльності) повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими або забезпечуючими отримання синергічного ефекту і найкращим чином використовувати весь стратегічний потенціал – ресурси, процеси, навички, вміння, організаційні можливості та здатність для вдосконалення.

Отже, стратегія – це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, тому стратегія підприємства повинна також постійно уточнюватись та змінюватись.

Основними компонентами планування і реалізації стратегії підприємства є тактика, політика, процедури і правила.

Тактика – процес розробки короткострокових планів, що узгоджуються із стратегією підприємства.

Тактика визначає шляхи й засоби, форми й способи діяльності підприємства, які забезпечують його успішну стратегію.

Наступним етапом процесу реалізації стратегії й тактики є розробка політики, яка перетворює стратегію на відкриту детальну декларацію основних напрямків діяльності підприємства. Потім формуються правила та процедури дій, необхідні для реалізації стратегії.

Процедура – це кілька взаємопов'язаних дій, які повинні використовувати у конкретній ситуації. Досить часто для

працівників підприємства розробляються правила, які гарантують виконання конкурентних дій певним способом.

Кінцевий стратегічний план підприємства повинен містити: місію і цілі; стратегії (корпоративну, конкурентну та функціональну); тактику; політику.

### **1.3 Види стратегій**

Розрізняють певні організаційні рівні побудови стратегій у диверсифікованих та вузько профільних компаніях.

Так, у диверсифікованих компаніях розробляють стратегії на чотирьох рівнях:

- корпоративному;
- діловому;
- функціональному;
- операційному.

Корпоративна (загальна) стратегія визначає загальний напрямок діяльності підприємства а саме:

стратегія зростання – стратегічна альтернатива, що характеризується цілями, які набагато перевищують рівень минулих досягнень;

стратегія обмеженого зростання (стабілізації) – стратегічна альтернатива, що характеризується цілями, які визначені на рівні минулих досягнень, скоригованих з урахуванням інфляції;

стратегія скорочення – стратегічна альтернатива, яка характеризується встановленням цілей, які нижчі від рівня, досягнутого в минулому або виключенням окремих напрямків діяльності.

У вузько профільному підприємстві використовують три рівні побудови стратегій. Ділова стратегія в цьому разі є водночас корпоративною.

Шляхи досягнення підприємством бажаного результату (зростання, обмеженого зростання, скорочення) визначає конкурентна стратегія.

Конкурентна (ділова) стратегія – це план управління окремою сферою діяльності компанії, що ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній

специфічній сфері бізнесу. Конкурентна стратегія визначає, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції. Цю стратегію ще називають діловою, стратегією бізнесу або стратегією конкурентоспроможності.

Функціональні стратегії розробляються для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності. У кожній сфері діяльності передбачається розробка стратегії виробництва, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), маркетингу, фінансів та ін.

Операційна стратегія – більш вузька стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торгових регіональних представників і відділів. Операційні стратегії розробляються всередині функціональних напрямків.

Критеріями потенціально ефективною стратегії є:  
ментальна правильність вибраної чи розроблюваної стратегії;  
ситуаційність;  
унікальність;  
здатність перетворювати зміни зовнішнього оточення організації в її стратегічні і тактичні конкурентні переваги;  
гнучка адекватність(власні стратегічні зміни повинні бути адекватні змінам зовнішнім).

Перераховані характеристики не є альтернативними, а, навпаки, взаємодоповнюючими і взаємопідсилюючими.

Контрольні запитання:

1. Поясніть сутність терміна "стратегія підприємства".
2. Чим обумовлена необхідність розробки стратегії на підприємствах ?
3. Які етапи еволюції концепції стратегії підприємства Ви знаєте? Дайте їм загальну характеристику.
4. Перерахуйте та характеризуйте різні види стратегій.
5. Опишіть сучасну модель стратегії підприємства.
6. Назвіть критерії потенціально ефективною стратегії.
7. Які загальні проблеми виникають у підприємств України при розробці стратегії розвитку?

Література: [1, 16, 19, 29-30, 39].

## **ТЕМА 2**

### **МІСІЯ ТА ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА**

2.1 Формулювання та характеристика елементів місії

2.2 Поняття, види та принципи формулювання цілей організації

#### **2.1 Формулювання та характеристика елементів місії**

Основна загальна мета підприємства – чітко виражена причина його існування – позначається як його Місія.

Під час формулювання місії намагаються поєднати образ і кредо організації. Образ організації виражає її ”конституцію“ і дає відповідь на запитання: з якою метою створена організація, для чого вона існує.

Кредо формулюється з метою уточнення уявлення конкретних суб’єктів про організацію.

Формулювання місії підприємства повинне містити наступне:

1. Який вид діяльності вибирає підприємство?
2. Які відмітні особливості цієї діяльності?
3. На яких споживачів вона розрахована?
4. Якими ціннісними орієнтирами керуватиметься підприємство в своїй діяльності?

Таким чином місія містить такі елементи:

історію організації;

визначення сфери діяльності;

особливості організації;

стиль поведінки власників і управлінського персоналу.

Найчастіше визначення місії зводиться до можливості одержання максимальної прибутковості підприємства. Для деяких зацікавлених груп, особливо акціонерів і інвесторів, максимальна прибутковість є ключовим чинником. Проте ринкова економіка надає підприємству тільки ті можливості заробляння прибутку, які засновані на задоволенні існуючого ринкового попиту.

Прибуток, з погляду ринкового середовища, є внутрішньою проблемою підприємства. Адаптація до умов ринку – єдиний для

підприємства шлях до успіху. Отже, і місію (призначення) підприємства потрібно шукати поза підприємством.

Значення місії для управління підприємством полягає в тому, що з неї витікають довгострокові цілі підприємства. Для реалізації цілей повинні бути розроблені відповідні довгострокові програми, які закладаються в основу короткострокових планів підприємства.

Визначення місії – це дуже відповідальне і значне завдання. Для того, щоб уникнути прорахунків при визначенні місії необхідно провести ряд спеціальних досліджень, зокрема, аналіз ринкової кон'юнктури, галузі і конкурентної позиції підприємства.

Для спрощення процедури формулювання стратегічної місії доцільно скористатися переліком основних чинників, які мають бути при цьому враховані (табл.2.1).

*Таблиця 2.1*

**Формулювання стратегічної місії організації**

Чинники місії	Характеристика чинника
Коротка історична довідка про організацію	Виникнення організації та її основні здобутки на цьому шляху. Імідж організації, її відповідальність перед суспільством
Товари/послуги	Потреби, які прагне задовольнити організація. Товари і послуги, які вона пропонує. Призначення товарів. Рівень задоволення потреби споживача. Базова технологія, яку використовує організація
Уявлення про себе	Особливості і конкурентні переваги, якими організація володіє
Філософія	Базові переконання, цінності та пріоритетні прагнення, які панують в організації. Стиль поведінки власників і управлінського персоналу
Власники	Рівень задоволення інтересів власників
Працівники	Позиція організації щодо свого персоналу
Клієнти	Стисла характеристика клієнтів організації
Розміщення	Основні конкуренти організації. Ділові контакти організації з партнерами



Формулювання стратегії може базуватися на поєднанні коротко сформульованого образу-гасла (наприклад, гасло всесвітньовідомого виробника персональних комп'ютерів звучить так: "Здійснювати внесок у світовий розвиток інтелектуальних засобів, які удосконалюють людство") з добре розробленим текстом – кредо, що відповідає всім переліченим вище вимогам.

Прикладом такого розширеного формулювання може бути: "Корпорація прагне бути всесвітньовідомим виробником і постачальником комп'ютерної техніки, отримати визнання організації, що турбується про добробут зацікавлених осіб так само, як і про свій власний. Мета корпорації задовольнити фінансові прагнення власників акцій; забезпечувати високу якість життя всім своїм працівникам, незалежно від рангу та функцій, створюючи можливості для їхнього особистого розвитку; забезпечувати споживачів тільки якісною продукцією й послугами; реагувати на їхні потреби; бути сприйнятою постачальниками як корпорація, що цінує отриману від них продукцію й послуги, вчиться у них".

Формулювання стратегічної місії сприяє розумінню персоналом основної мети і допомагає визначенню та зміцненню єдиної позиції. У зовнішньому середовищі завдяки місії створюється цілісне уявлення про організацію, декларується економічна та соціальна її роль.

На основі сформульованої місії організації з урахуванням інших вагомих чинників відбувається вибір цілей, їх внутрішнє узгодження та уточнення.

Формулювання місії не повинне залежати від поточного стану підприємства. Це інструмент стратегічного планування, що визначає цільові орієнтири організації, важливі з погляду забезпечення довготривалих конкурентних позицій.

Місія повинна переглядатися в разі зростання і змін потреб, у міру появи нових можливостей.

## **2.2 Поняття, види та принципи формулювання цілей організації**

На основі вибраної місії встановлюються цілі організації. Реалізувати місію можна тільки в часі, певними етапами, які можуть

характеризуватися у вигляді довгострокових цілей (більше 5 років), середньострокових (1-5 років) і поточних цілей (до 1 року).

Цілі, на відміну від місії організації, фіксують конкретні стани, до яких прагне організація, тому ціль трактують як критерій її успіху чи невдачі.

Ціль – це конкретний стан окремих характеристик організації, якого вона прагне досягти протягом певного терміну.

Будь-яка ціль складається з трьох елементів: певного показника, за яким перевіряють виконання критерію; засобу вимірювання або масштабу для оцінки величини показника і завдання – певного значення масштабу, якого організація прагне досягти. Наприклад, для основної економічної цілі організації показником може бути рентабельність капіталу; засобом вимірювання – середня рентабельність для певного періоду, а завданням – конкретне її значення, якого організація прагне досягти.

Існує ряд вимог, що пред'являються до цілей [7, 9, 14,]:

1. Цілі повинні бути зрозумілі, стисло недвозначно сформульовані. При визначенні цілей необхідна точність їх відображення, об'єму і часу. Наприклад, ”Збільшити ефективність виробництва“ – це неправильно сформульована ціль, у такому вигляді ціль має вид гасла.

Правильно сформульована ціль: ”У 2009 році добитися зниження витрат виробництва на 7% і збільшення рентабельності продажів продукції на 10%“. Стислість цілі досягається за рахунок виключення з формулювання засобів її досягнення.

2. Цілі повинні підлягати вимірюванню. Невимірювана ціль не дає можливості виконавцеві визначати ступінь прогресу її досягнення.

3. Цілі повинні бути досяжними і реалістичними. Недосяжні і нереалістичні цілі не мотивують виконавця, а відбивають бажання що-небудь робити. Легко досяжні цілі також мають слабку мотивацією. Наприклад, керівник слабкого в технічному відношенні підприємства ставить мету перед провідними інженерами: наблизити якість продукції до світового рівня. Така постановка мети може призвести до того, що талановиті і розсудливі працівники покинуть підприємство.

4. Ціль повинна мати термін виконання. Певний термін дозволяє розбити мету на етапи, поліпшити зворотний зв'язок і, відповідно, контроль. Якщо усередині терміну не визначені кроки, етапи, то виконавець не знатиме що робити далі.

5. Ціль повинна бути формалізована. Це підсилює її дію, підвищує зобов'язання по відношенню до неї. Усна постановка цілі не залишає слідів і легко забувається. Ціль повинна бути записана документально і обчислена.

6. Для підвищення ефективності цілі повинні підлягати перевірці і коректуванню (бути гнучкими). Цього вимагають зовнішні чинники і обставини, що постійно змінюються.

Наприклад, жорстка ув'язка оплати праці працівників з кількістю сировини, що переробляється, втратить стимулюючу дію в період збою постачань.

7. Наявність зворотного зв'язку. Своєчасне і повне інформування людей про хід виконання цілі дозволяє тримати її в полі зору.

8. Цілі необхідно пов'язувати з системою винагороди. Знання того, чого коштуватиме ціль для працівника, допомагає підтримувати ефективність його праці (система преміювання).

Виконати всі вимоги, що пред'являються до цілей, на практиці є дуже складним завданням. Оскільки багато з них можуть виявитися суперечливими. Щоб сформулювати остаточні цілі необхідно встановити їх пріоритетність. Щоб досягти і виконати поставлені цілі, необхідно визначити коло питань, які необхідно вирішити (що треба зробити), визначити кому це належить робити і яким способом (технологія, повноваження).

9. Цілі мають бути сумісними, що передбачає відсутність протиріч у цілях різних рівнів управління. Організація має систему цілей, які визначаються її положенням у зовнішньому середовищі, внутрішньою структурою, функціями тощо. При цьому цілі різних організацій можуть істотно відрізнятися. Класифікацію можливих цілей організації подано в табл. 2.2.

Велика кількість та різноманітність цілей і завдань менеджменту вимагають системного підходу до визначення їх складу. Як зручний апробований на практиці інструмент можна використовувати модель у вигляді "дерева цілей" (рис. 2.1).

**Класифікація цілей організації**

Ознака класифікації	Характер цілі
Часовий період	Довго -, середньо - та короткострокові
Характер діяльності	Зростання, стабільність, скорочення
Зміст діяльності організації	Економічні, організаційні, наукові, соціальні, технічні
Функціональні сфери діяльності організації	Маркетингові, виробничі, фінансові, кадрові, інноваційні
Вимірюваність	Якісно чи кількісно подані
Пріоритетність	Основні, другорядні
Ієрархія	Вищі, підпорядковані

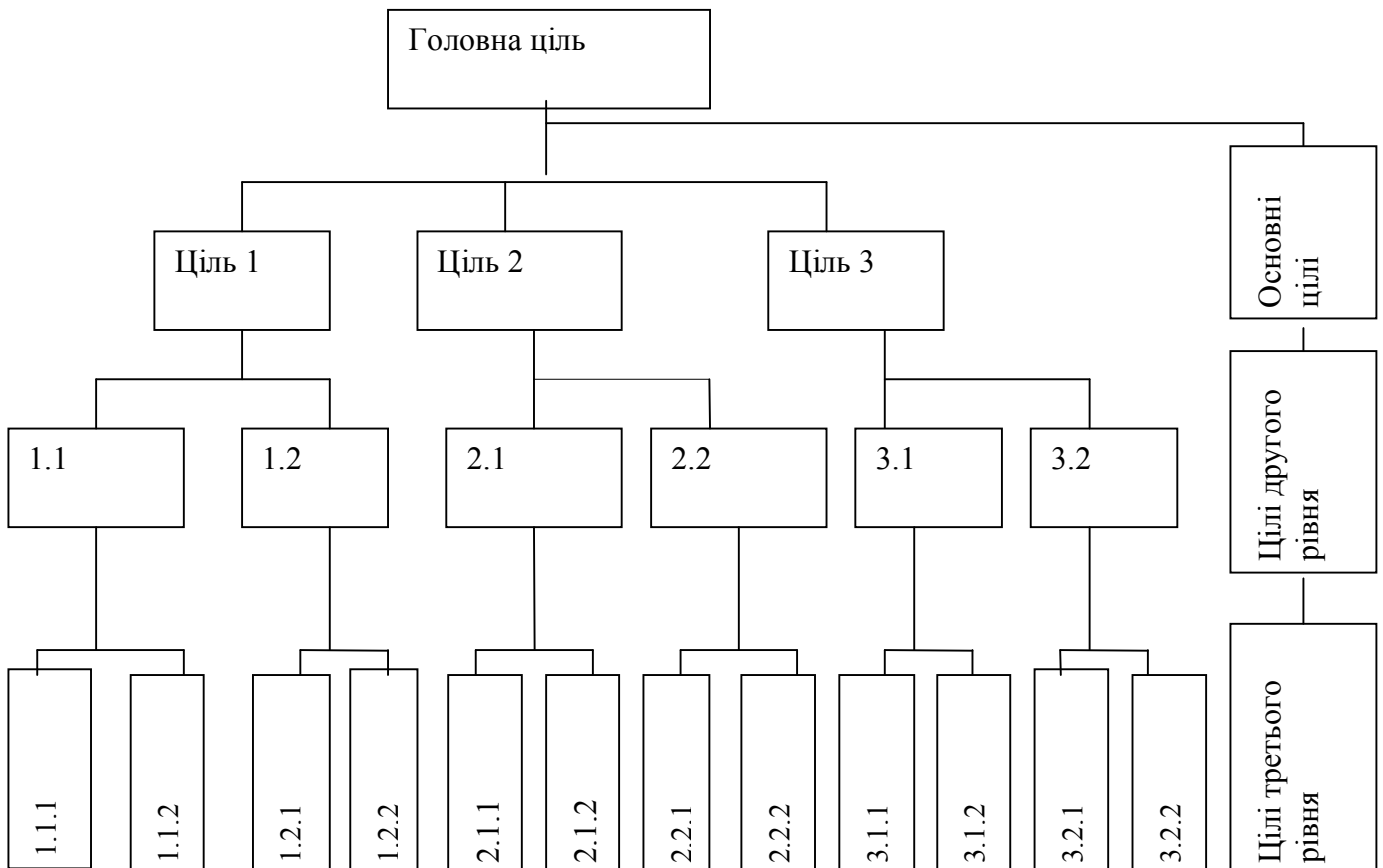


Рис. 2.1 "Дерево цілей" організації

Побудова дерева цілей передбачає їх рангування за принципом пріоритетності: забезпечення максимальної рентабельності при збереженні видів діяльності; забезпечення стійкості положення організації; розроблення нових напрямів розвитку (видів діяльності).

На основі головних (корпоративних) цілей розробляють специфічні цілі у такому порядку: цілі конкретних стратегічних господарських центрів (СГЦ); цілі розвитку функціональних сфер (маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження та розвиток тощо); цілі філіалів і дочірніх компаній. Корпоративні цілі належать до корпорації загалом як наслідок і реальне втілення її місії. Їм мають підпорядковуватися цілі окремих господарських підрозділів. Функціональні цілі значною мірою є похідними від цілей корпорації та її СГЦ. Функціональні підрозділи мають і власні цілі, які пов'язані з їхньою безпосередньою діяльністю. Встановлення ієрархії передбачає формування таких цілей, досягнення яких на певних рівнях забезпечує реалізацію корпоративних цілей. Отже, досягнення головної цілі починається з останньої підцілі, причому кожний перехід до наступної вимагає реалізації попередньої.

Контрольні запитання:

1. Дайте визначення місії підприємства. Які вимоги потрібно виконувати при її формуванні?
2. Наведіть класифікацію цілей підприємства. Поясніть, яка різниця між місією і цілями, між стратегічними і тактичними цілями?
3. Розкрийте поняття ієрархії цілей і опишіть технологію побудови "дерева цілей".
4. Назвіть вимоги до формування цілей та приведіть приклади формулювання стратегічних цілей.

Література: [19, 21, 27, 31, 39].

## **ТЕМА 3**

# **ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

3.1 Сутність і цілі аналізу стану зовнішнього середовища підприємства

3.2 Фактори (області) зовнішнього середовища підприємства

3.3 Методи аналізу зовнішнього середовища

### **3.1 Сутність і цілі аналізу стану зовнішнього середовища підприємства**

Після встановлення своєї Місії й цілей керівництво підприємства повинне почати діагностичний етап процесу стратегічного планування. Першим кроком у цьому процесі є вивчення зовнішнього середовища.

Кожна організація – це відкрита система, яка перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Зовнішнє середовище – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої (мікросередовище) та непрямой (макросередовище) дії. Зовнішнє середовище є складним, мінливим, взаємозалежним і, як правило, невизначеним.

1. Складність зумовлена великою кількістю факторів, на які організація мусить реагувати, а також рівнем варіативності кожного з них. Чим більше факторів впливає на діяльність організації, тим складніше їй спрогнозувати зміни у зовнішньому середовищі та досягати своїх цілей.

2. Мінливість – швидкість зміни оточення організації. В одних організаціях зовнішнє середовище дуже швидко змінюється (комп'ютерні технології, електронна, хімічна, фармацевтична промисловість, біотехнології), а в інших воно менш рухливе (у підприємств харчової, деревообробної промисловості тощо). Крім того, в межах одного підприємства більш рухливим є середовище

для одних підрозділів, зокрема, науково-дослідних, маркетингових відділів, і менш рухливим – для інших, наприклад, виробничих.

3. Взаємозалежність факторів (зміна одного фактора спричиняє зміни інших). Наприклад, зростання цін на енергоносії зумовлює стрибок цін на всі види продукції, а особливо на ті, у собівартості яких енерговитрати займають велику частку. Це може призвести до ослаблення конкурентних позицій фірм, які виготовляють дану продукцію. Водночас таке становище змушує виробників шукати та розробляти енергозберігаючі технології.

4. Невизначеність – необмежена кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її недостовірності. Організації, прагнучи знизити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії – пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його сприятливішим для свого функціонування. Перша стратегія реалізується через створення гнучких організаційних структур із високим рівнем децентралізації влади. Керівники таких організацій повинні вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування змін, володіти ринковою інтуїцією. Друга стратегія, як правило, доступна лише великим фірмам або таким, які об'єднуються з метою розширення своїх можливостей. Для впливу на зовнішнє середовище вони можуть використовувати потужну рекламу та засоби PR, політичну діяльність для лобювання своїх інтересів, входження у торговельні асоціації. Вразливість малого бізнесу зумовлена саме тим, що серед підприємців-початківців мало хто досконало володіє мистецтвом передбачувати зміни у зовнішньому середовищі, а змінювати його на свою користь їм не під силу. Динамічність зовнішнього середовища, його видозмінюваність, відсутність необхідного обсягу достовірної інформації перешкоджають урахуванню всіх можливих наслідків впливу на діяльність підприємства. Зважаючи на це, керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх чинників, віддавати перевагу тим, які найістотніше впливають на результати діяльності. Досягненню цієї мети сприяє, зокрема, аналіз мікросередовища підприємства і виділення тих його суб'єктів, чий вплив на нього є відчутним [36, с. 97].

У підсумку зазначимо, що сутність аналізу стану зовнішнього середовища й діяльності підприємства полягає в систематичному вивченні й оцінці контрольованих і неконтрольованих факторів стосовно до підприємства. Головною метою такого аналізу є одержання необхідної планово-прогнозної інформації. Додаткова мета полягає у виявленні сильних і слабких сторін самого підприємства, а також можливостей виникнення ризиків, пов'язаних з його зовнішнім середовищем.

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні стосовно організації фактори, щоб визначити можливості й загрози для підприємства. Таким чином організація має час для прогнозування можливостей, складання плану на випадок непередбачених обставин, розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз і час на розробку стратегій, які можуть перетворити колишні загрози в будь-які вигідні можливості. Власне кажучи, аналіз зовнішнього середовища в процесі стратегічного планування полягає у відповіді на три конкретних питання:

1. Де зараз перебуває підприємство?
2. Де воно повинне перебувати в майбутньому?
3. Що необхідно зробити, щоб підприємство перемістилося з того положення, у якому перебуває зараз, у те положення, де його хоче бачити керівництво?

### **3.2 Фактори (області) зовнішнього середовища підприємства**

Фактори зовнішнього середовища підприємства у наукових працях різних вчених мають однакове тлумачення але різну видову класифікацію. Так, Дж.Белл доводить, що "зовнішнє середовище організації містить такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, релевантні (тобто значущі) відносно до операцій організації" [45]. Однак такий підхід не розрізняє різних шарів зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище, або середовище



непрямого впливу, діє не безпосередньо на кожен окрему організацію, а на всі одразу. Це не означає, що їхній вплив менший за вплив факторів безпосереднього оточення.

Відомий вчений Ф.Котлер вважає, що зовнішнє середовище (макросередовище) складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища [22].

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами [46]:

1. Економічні – фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

2. Політичні – фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

3. Соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

4. Технологічні – фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також know-how.

5. Конкуренція – фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів.

6. Географічні – фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами).

Таку класифікацію можна використовувати для забезпечення орієнтації в питанні, що розглядається. Однак процеси, які відбуваються в зовнішньому середовищі, дуже складні, взаємопов'язані та містять багато суперечностей, внаслідок цього, всі ці процеси треба уважно та систематично вивчати.

Інший підхід до переліку компонентів зовнішнього середовища належить О.С.Віханському [6], який додає до вищезгаданих факторів правове та міжнародне середовище. Існує досить великий перелік класифікацій складових зовнішнього середовища. Далі наведено основні напрямки та фактори, за якими в найбільшому обсязі можуть здійснюватися аналіз та прогнозування основних тенденцій у макросередовищі, оскільки констатацією

ситуації, що склалася, не можна обмежуватися. Фактори зовнішнього середовища мають певний зв'язок між собою, який полягає в рівні сили, з якою зміна одного фактора діє на інші складові. Треба виявити основні тенденції, взаємовплив цих факторів і побудувати тренди їхнього розвитку.

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

1. Стан економіки та ринків (економічні фактори): характер економіки та економічних процесів (у тому числі інфляція або дефляція); система оподаткування та якість «економічного законодавства» (в тому числі можливості вивезення прибутків); масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств); загальна кон'юнктура національного ринку; розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (взагалі); розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів фірми; стан фондового ринку; інвестиційні процеси; ставки банківського проценту; система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін; вартість землі.

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

3. Структурні тенденції: структура галузей національної економіки; виникнення нових галузей; згортання діяльності "застарілих" галузей; вплив міжнародного розподілу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (у тому числі вплив антимонопольного законодавства); зміни оптимальних розмірів підприємств.

4. Науково-технічні тенденції: "технологічні прориви" (де саме); скорочення або продовження "життєвого циклу" технологій; питома вага наукоємних виробництв і продукції; вимоги до

науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність; вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв; вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

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

6. Тенденції ресурсного забезпечення: структура і наявність національних ресурсів; імпорт/експорт; рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються наявними підприємствами; доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

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

8. Соціально-культурна складова: сприяння/недовіра до приватного бізнесу; відносини "підприємство – громадські організації"; "економічний націоналізм", ставлення до іноземців; профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

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

10. Міжнародне середовище (по окремих країнах): структура господарства країни; характер розподілу доходів; середній рівень заробітної платні; вартість транспортних послуг; інфляція та ставки банківського процента; обмінний курс валюти відносно країни-партнера; рівень ВВП; рівень податків.

Існують також інші фактори, які не мають чисто економічної природи, однак їх варто було б урахувати: кількість і густота населення; професіональний рівень і рівень грамотності; якість і кількість природних ресурсів; рівень технології; особливості конкурентної боротьби.

Враховуючи те, що усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, найбільш доцільним підходом до

вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, який дає змогу відслідковувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємний, перехресний вплив.

### **3.3 Методи аналізу зовнішнього середовища**

#### **3.3.1 Метод SWOT - аналіз**

Для того, щоб скористатися зовнішніми можливостями, а також виявити внутрішні слабкі сторони, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками використовуються спеціальні методи:

SWOT - аналіз;

SPACE;

PEST-аналіз;

функціонально - вартісний;

бенчмаркінг;

аналіз ланцюжка створення вартості;

аналіз полів бізнесу;

порівняльний аналіз діяльності підприємств;

порівняльний галузевий аналіз й ін.

Серед безліч методів найбільш широке застосування одержали метод SWOT - аналіз, PEST - аналіз, метод SPACE.

Оцінка місця підприємства в галузі необхідна для одержання попередньої всебічної оцінки стратегічного положення підприємства, а також для розробки переліку стратегічних дій. Особливість використання SWOT-аналізу (Сили - Слабості - Можливості - Загрози) полягає в тім, що цей метод дає можливість, зіставляючи всі можливі комбінації показників зовнішнього середовища й ресурсних можливостей, виробити велике число відповідних їм поточних стратегій. Безумовно, це вимагає багато часу, аналітичної роботи, розуму й досвіду.

SWOT - аналіз проводиться в кілька послідовних етапів.

Перший етап передбачає вивчення зовнішнього середовища підприємства й виділення тих його факторів, які відкривають перед

підприємством можливості розвитку, і факторів, які створюють для підприємства зовнішні загрози.

Другий етап передбачає аналіз внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити його сильні й слабкі сторони. Результати представляються у вигляді зведеної таблиці (табл.3.1).

*Таблиця 3.1*

**Результати аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства**

Середовище	Стратегічний актив	Стратегічний пасив
Внутрішня	Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
Зовнішня	Можливості розвитку підприємства	Загрози положенню підприємства

Важливо підкреслити, що ця таблиця відображає тісний зв'язок з періодом часу проведення аналізу, оскільки фактори зовнішнього й внутрішнього середовища піддаються змінам. Зовнішні фактори змінюються більш динамічно, тому необхідно регулярно проведення SWOT- аналізу й, відповідно, відновлення наступних з нього висновків.

Третій етап SWOT-аналізу припускає зіставлення зовнішніх можливостей і загроз із внутрішнім потенціалом й обмеженнями, що дозволяє визначити здатність даного підприємства скористатися наявними ринковими можливостями й мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз. Вибрати загальну стратегію розвитку й відповідні функціональні стратегії не можна без точного співвіднесення факторів зовнішнього середовища й стратегічних можливостей підприємства з наявними ресурсами й діючою системою управління.

Таким чином, на третьому етапі проводиться класифікація й оцінка наступних сполучень факторів зовнішнього й внутрішнього середовища:

”можливості – сильні сторони“ (визначення орієнтирів стратегічного розвитку);

”можливості – слабкі сторони“ (визначення орієнтирів внутрішніх перетворень);

”загрози – слабкі сторони“ (виділення істотних обмежень стратегічного розвитку);

”загрози – сильні сторони“ (виділення потенційних стратегічних переваг).

Результатом проведення SWOT-аналізу є система можливих стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток.

### **3.3.2 PEST-аналіз мікросередовища підприємства**

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

PEST - це аббревіатура чотирьох англійських слів: P - Political-legal - політико-правові, E - Economic - економічні, S - Sociocultural - соціокультурні, T - Technological forces - технологічні фактори.

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно

перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Приклад факторів зовнішнього середовища для аналізу наведений у табл.3.2.

Таблиця 3.2

**PEST-аналіз факторів макросередовища**

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

Порядок проведення PEST-аналізу. Виділяють наступні етапи проведення зовнішнього аналізу:

1. Розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування підприємства.

2. Оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

3. Дається оцінка ступеню впливу кожної фактора-події на стратегію підприємства по 5 бальній шкалі: ”п'ять“ – сильний вплив, серйозна небезпека; ”одиниця“ – відсутність впливу, загрози.

Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства.

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

Приклад аналізу зовнішніх стратегічних факторів представлений у табл.3.3.

*Таблиця 3.3*

**Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів**

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<b>Можливості</b>			
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
<b>Загрози</b>			
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
<b>Сумарна оцінка</b>	<b>1,0</b>		<b>3,05</b>

У цьому випадку оцінка 3,05 показує, що реакція підприємства на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні.

Контрольні запитання:

1. Які складові структури середовища підприємства Ви знаєте? Дайте їм загальну характеристику.
2. У чому полягає логіка вивчення середовища підприємства? Які форми і методи пошуку інформації про його стан Вам відомі?
3. Розкрийте методику побудови SWOT - матриці.
4. Поясніть на власному прикладі порядок проведення PEST-аналізу.

Література [ 6, 21-22, 36, 43, 45-46].



## **ТЕМА 4**

# **АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

4.1 Сутність стратегічного потенціалу.

4.2 Методи аналізу стратегічного потенціалу

### **4.1 Сутність стратегічного потенціалу**

В сучасних умовах економіки України успішна реалізація стратегічних напрямків розвитку підприємства значною мірою залежить від ефективного використання його стратегічного потенціалу. Розкриття сутності терміна "стратегічний потенціал" потребує, перш за все, розуміння змісту категорії "потенціал", відносно якої серед вчених по цей час не сформувалася єдина думка.

Серед прихильників існуючих теорій визначення сутності потенціалу є такі, які придержуються думки, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням виробництва та прискоренням науково-технічного прогресу.

Прихильники другої теорії вважають, що потенціал слід розглядати як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення цілей виробництва.

Відповідно до третьої теорії, потенціал – це цілісне вираження сукупних можливостей колективу для виконання нових завдань.

У роботах сучасних вітчизняних вчених [16, с.9] потенціал підприємства розглядається з одного боку як абстрактна економічна категорія, що є наслідком взаємодії всіх елементів економічних відносин не лише явних а й прихованих, проте здатних відбутися, а з іншого – це економічна основа, реальна сила розвитку підприємства, що характеризується системою показників, які відображають не лише наявні ресурси, а й їхні резерви, котрі можуть бути використані за певних умов.

Потенціал будь-якого підприємства складається з ресурсної складової, до якої входять: чисельність персоналу, основні виробничі й невиробничі фонди, оборотні фонди і матеріальні запаси, фінансові і нематеріальні ресурси (патенти, ліцензії, інформація, технологія); трудового потенціалу, який визначається можливостями зайнятого персоналу до створення якої-небудь продукції (освітній, кваліфікаційний, психофізіологічний, мотиваційний, ментальний потенціал); управлінського потенціалу (здібності менеджменту ефективно використовувати ресурси підприємства, приймати оптимальні рішення щодо розвитку організації тощо), інноваційного потенціалу (тобто здібностями підприємства до відновлення виробництва, зміни технології і т.д.); фінансового потенціалу (ліквідність, кредитоспроможність підприємства); інформаційного потенціалу (можливості щодо необхідного інформаційного забезпечення для оперативного прийняття управлінських рішень).

Необхідність уведення стратегічного потенціалу і його складових обумовлена насущною вимогою розробки апарата оцінювання застосування сучасних економічних підходів у діяльності підприємств [16, с.31]. Оперативне чисельне оцінювання такого потенціалу дозволить виявити приховані резерви в розвитку підприємства і, отже, збільшити віддачу від більш обґрунтованого застосування передового економічного інструментарію.

Стратегічний потенціал – економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Його здебільшого розглядають як систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції для забезпечення реалізації сформованої стратегії [19, с.159].

Стратегічний потенціал наділений всіма рисами, які притаманні будь-якій системі: цілісність, цілеспрямованість, складність, взаємозамінність, альтернативність його елементів та взаємозв'язок між ними, самовідтворюваність, гнучкість тощо.

## 4.2 Методи визначення величини і аналізу стратегічного потенціалу

Величина потенціалу визначається в процесі його використання й оцінюється з позицій його результативності. Існують такі підходи до визначення потенціалу організації:

ресурсний – визначає величину потенціалу як сукупність виробничих ресурсів, тому величина є вартістю окремих його складових;

структурний – передбачає оцінку раціональності структури потенціалу організації (масштаб потенціалу та його окремих частин, залежність від характеру діяльності чи ступеня замкнутості тощо);

цільовий – оцінює відповідність наявного потенціалу рівню поставлених цілей, тобто визначає відповідність величини наявного потенціалу оптимальному, достатньому для досягнення стратегічних цілей.

Серед перелічених підходів особливо привабливим є третій, який використовується в процесі формування і реалізації стратегії. Порівняння наявного потенціалу і необхідного для досягнення організацією бажаної мети докорінно відрізняється від кількісної оцінки величини нагромаджених нею ресурсів. Тут не менш важливою є і якісна оцінка, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів, створює умови для обґрунтування зміни певних складових потенціалу шляхом розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності.

Результати аналізу величини стратегічного потенціалу та його окремих частин використовуються при визначенні рівня конкурентоспроможності організації. Це досягається різними методами, які відрізняються за процедурою проведення, об'єктивністю оцінки й витратами на їх реалізацію. Серед них найчастіше використовують методи, які ґрунтуються на теорії конкурентних переваг, теорії конкурентоспроможності товару, концепції ЖЦП тощо. Ці методи можна використовувати як кожний окремо, так і в поєднанні, що дає змогу об'єктивніше визначити можливості організації в стратегічній зоні господарювання.

Структура аналізу стратегічного потенціалу підприємства повинна органічно відповідати структурі розроблюваної стратегії і містити [21, с.142]:

- аналіз окремих бізнесів підприємницької діяльності;
- аналіз функціональних підсистем організації;
- аналіз структурних підрозділів організації;
- аналіз усіх бізнес-процесів організації.

Слід зазначити, що кожне підприємство повинне самостійно розробляти методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища. Головна мета полягає у тому, щоб визначити, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися зовнішніми стратегічними можливостями. Таким чином внутрішній аналіз застосовують для оцінки стратегічного потенціалу підприємства

Зміст внутрішнього аналізу, в ході якого слід оцінити стратегічний потенціал підприємства, охоплює наступні аспекти:

- загальну характеристику фірми і джерел її фінансування;
- структуру продуктів та виробів, що випускаються фірмою;
- структуру продажу;
- фінансово-економічний стан (аналіз) фірми;
- зайнятість на фірмі;
- організаційну структуру підприємства;
- позицію, завойовану фірмою на ринку;
- розроблені патенти і наявні авторські права;
- рівень знань і міру ефективності виробництва;
- обладнання для випуску продуктів та виробів;
- запаси для виробництва;
- конкурентоспроможність витрат тощо.

Результатом проведеного внутрішнього аналізу є відповіді на такі запитання:

Які дії, цілі і стратегії (в т. ч. конкурентні) характеризували дане підприємство в минулому і яким чином вони були реалізовані?

Які переваги і які слабкі сторони є характерними для даного підприємства порівняно з минулими, теперішніми і майбутніми конкурентами?

Який імідж притаманний підприємству у контактах з клієнтами?

Які сфери і галузі діяльності можуть забезпечити даному підприємству успіх в майбутньому?

Які підходи до забезпечення конкурентоспроможності (конкурентні підходи) можуть забезпечити даному підприємству успіх в майбутньому?

Дані внутрішнього аналізу використовують як у комплексі за показниками стратегічного потенціалу всього підприємства так і зокрема по окремим чинникам, що характеризують його внутрішнє середовище та визначення (вибору) ефективної стратегії розвитку бізнесу.

Для оцінки стратегічного потенціалу підприємства (тобто його мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики його розвитку за тих чи інших змін навколишнього середовища) використовують комплексний показник потенціалу підприємства (С). Його розрахунок можна здійснити за переліком типових факторів формування мобілізаційних можливостей підприємства в СЗГ по окремим груповим функціональним компонентам його потенціалу і на основі висновків експертів щодо характеру їх впливу на зростання обсягів виробництва та рентабельності підприємства тощо, за схемою (алгоритмом), наведеною в табл. 4.1[21, с.148-149]:

*Таблиця 4.1*

**Оцінка стратегічного потенціалу (мобілізаційних можливостей) підприємства**

Фактори оцінки мобілізаційних можливостей (потенціалу) підприємства	Оцінка потенціалу (можливостей) підприємства (в балах)
(і)	(с)
Загальне управління:	
- відповідність системи управління особливостям середовища підприємства; - управління ризиком; - організація впровадження інновацій; - кадровий потенціал; - корпоративна культура, інше	

Продовження табл. 4.1

(і)	(с)
Фінанси:	
- фінансова стійкість;	
- ліквідність;	
- можливість отримання кредитів;	
- управління грошовими потоками;	
- податкова оптимізація, інше	
Маркетинг:	
- аналіз ринку;	
- вибір цільових сегментів ринку;	
- активність використання методів просування продукції на ринку;	
- канали руху товарів, інше	
Виробництво:	
- собівартість продукції;	
- управління запасами;	
- матеріально-технічне забезпечення	
- рівень техніки і технології, інше	
НДДКР:	
- кількість інновацій	
- технічний рівень розробок;	
- новизна, інше	
Інші загальні компоненти та їх конкретні чинники	
Всього (як середня арифметична)	

В цьому випадку показник С оцінюється як середньоарифметична бальна оцінка (за шкалою оцінки від 0 до 1 через 0,1) факторів формування мобілізаційних можливостей (потенціалу) підприємства.

Характеристика може бути проведена також і за іншою, наприклад, 5-ти чи-10 бальною шкалою. Застосована може бути як проста, так і зважена бальна оцінка факторів і як середньоарифметична, так і сумарна (проста чи зважена) бальна оцінка самого показника стратегічного потенціалу підприємства.

Оцінювати мобілізаційні можливості (стратегічний потенціал) підприємства можна як в цілому, так і тільки по окремим груповим функціональним (маркетинг, виробництво, фінанси, організація управління тощо) чи процедурним (діючі чи обрані стратегії) його компонентам.

Крім звичайної оцінки стратегічного потенціалу підприємства за наведеною схемою (алгоритмом), яку використовують і при розрахунку показника конкурентного статусу підприємства, також здійснюють оцінку так званого абсолютного стратегічного потенціалу підприємства. Цей показник дозволяє оцінити стратегічний потенціал підприємства відносно умовно-ідеального підприємства. Абсолютний стратегічний потенціал підприємства визначається шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними конкурентами. Методика оцінки наступна:

обирається перелік факторів, які визначають сильні та слабкі сторони діяльності підприємства (наприклад, за такими групами факторів як прибутковість, імідж, продуктивність, продукція, фінанси, виробничі потужності, інновації, організація підприємства, кадри, соціальна політика підприємства тощо).

здійснюється порівняння бальних оцінок даних факторів досліджуваного підприємства з оцінками найсильніших конкурентів;

показник абсолютного стратегічного потенціалу розраховуються як сума різниць між цими оцінками (бальними оцінками факторів для даного підприємства і найвищими серед конкурентів). При цьому можна застосовувати як прості, так і зважені оцінки факторів потенціалу підприємства (факторів сильних і слабких сторін діяльності підприємства).

Звичайні і абсолютні показники стратегічного потенціалу підприємства використовують для визначення конкурентного статусу підприємства та остаточного позиціонування підприємства в зовнішньому середовищі, враховуючи його стратегічну

привабливість за допомогою матричних методів SWOT, SPACE, матриць МакКінсі – Шелл, ADL, Томпсона-Стрікланда тощо і визначення (вибору) ефективної стратегії розвитку бізнесу підприємства.

Контрольні запитання:

1. Розкрийте сутність категорії ”стратегічний потенціал підприємства“.
2. Характеризуйте основні складові структури стратегічного потенціалу.
3. Опишіть методику аналізу стратегічного потенціалу.
4. Як оцінити абсолютний стратегічний потенціал підприємства?
5. Які чинники впливають на формування та розвиток стратегічного потенціалу підприємства?

Література: [16, 17, 19, 21, 42].



## **ТЕМА 5**

# **АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ**

5.1 Вибір варіанта стратегії

5.2 Оцінка стратегії підприємства

### **5.1 Вибір варіанта стратегії**

На етапі вибору стратегічних альтернатив створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Відомий вчений М. Мінцберг, який провів фундаментальне дослідження з вивчення праці керівників вищої ланки, виділяє три основних образи дій при формулюванні стратегії, які визначаються особистістю й системою цінностей вищого керівництва: підприємницький, адаптивний і плановий.

1. Підприємницький образ дій. Відповідно до цієї моделі процес формування стратегічних альтернатив здійснюється підсвідомо в голові лідера, зазвичай підприємця, на основі глибокого розуміння логіки даного виду бізнесу й гарного знання ситуації. Це дає йому можливість сформулювати своє бачення проблеми, шляхів її рішення й просування до майбутнього. Основна увага концентрується на можливостях росту підприємства, поточні проблеми відходять на другий план. Особистий і неформальний характер бачення надає стратегії гнучкість і плідність.

2. Альтернативний образ дій або навчання за допомогою досвіду виходить із можливості й необхідності корегування стратегії під впливом зовнішніх імпульсів, що виникають у ході її реалізації. Він характеризується в більшій мірі оперативним рішенням існуючих проблем, ніж пошуком нових можливостей. Сформульована стратегія фрагментарна й буквально "виліпляється" своїми творцями, які готові в будь-який час переглянути обрану лінію поведінки. Стратегічні рішення приймаються в рамках багатобічного діалогу більшого числа співробітників різних рангів за умови мінімального втручання й контролю з боку керівництва. Такий образ дій типовий для багатьох великих підприємств.

3. Плановий образ дій. Розглядає вироблення стратегії як повністю усвідомлений і контрольований розумовий процес, що знаходить своє матеріальне втілення в системі планів. У цьому випадку здійснюється як активний пошук нових можливостей, так і оперативне рішення існуючих проблем. Ця класична модель припускає наявність централізованого штату й націлена на досягнення певного стратегічного положення підприємства в навколишньому середовищі. Такі стратегії розробляються фахівцями-плановиками, керівник яких виступає за головного організатора їхньої роботи.

Загальна процедура формування стратегії дій для всіх рівнів стратегічного набору наступна [9]:

1. Визначається набір цілей.
2. Оцінюється різниця між поточною позицією підприємства і його цільовою позицією.
3. Пропонується один або декілька способів дій (стратегій), тобто стратегічних альтернатив поведінки.
4. Здійснюється тестування запропонованих стратегічних альтернатив на предмет можливості звуження попередньо встановленого розриву (прогалини) між поточною і цільовою позиціями підприємства.

Слід зазначити, що ні один варіант стратегії не може бути кращим інших за всіма параметрами відразу. Часто варіанти, які виглядають більш привабливими відносно короткострокової рентабельності, будуть менш привабливими з точки зору досягнення довгострокових цілей і навпаки. Для вибору оптимального варіанту необхідно при можливості застосувати відповідну комп'ютерну програму, за допомогою якої можна побудувати всі можливі комбінації із встановлених в процесі стратегічного аналізу параметрів і обмежень. Якщо програмне забезпечення неможливе, то слід скористатися експертними методами.

На вибір стратегії впливає безліч чинників, серед яких одним із основних є розмір підприємства.

Стратегії малих підприємств направлені на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на

максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості.

Для полегшення вибору стратегії у малому бізнесі можна застосувати матрицю Г.І. Кіндрацької (рис. 5.1).

		Товар малого підприємства:	
		подібний до товару великого підприємства	оригінальний
Форми існування малого підприємства	суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	симбіоз	Стратегія використання переваг великого підприємства	Стратегія участі у виробництві товару великого підприємства

Рис. 5.1. Альтернативні стратегії малого підприємства

Стратегія копіювання означає випуск малим підприємством товару, який копіює відомий марочний продукт, з розкритим брендом, внаслідок чого продається по вищих цінах.

Стратегію оптимального розміру малі підприємства впроваджують тоді, коли є сенс виробляти продукцію малими партіями, виграючи в оперативності та гнучкості.

Стратегія участі у виробництві товару великої організації передбачає кооперацію з великим підприємством, використання при цьому його переваг. Однак, щоб не потрапити у залежність від такої великої фірми, бажано малому підприємству співпрацювати з кількома великими партнерами, частка кожного з яких не повинна перевищувати 20 % у загальному обсязі продаж.

Стратегію використання переваг великої організації можна здійснити шляхом франчайзингу. Це одна з найпоширеніших форм співробітництва великого і малого підприємства у сфері збуту продукції, коли за угодою велике підприємство надає малому право реалізовувати чи виробляти його продукцію під його ж торговою маркою. Часто для цього малому підприємству передаються навіть приміщення, певне обладнання, сировина, надаються кредити тощо.

Вибір стратегії середніх підприємств можна також здійснити користуючись матрицею Г.І. Кіндрацької (рис. 5.2).

		Темпи розширення ніші бізнесу:	
		помірні	швидкі
Темпи зростання підприємства	високі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку "загарбника"

Рис. 5.2. Альтернативні стратегії середніх підприємств

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати у тому випадку, коли темпи зростання підприємства високі, а темпи розширення ніші помірні. А це означає, що мале підприємство переходить у категорію великого з широкою номенклатурою товару.

Стратегію лідерства у ніші застосовують тоді, коли підприємство має достатні фінансові можливості для швидкого росту або СЗГ вибрана настільки вдало, що прибутки дозволяють здійснювати швидке зростання.

Стратегія збереження може застосовуватися, коли розмір підприємства залишається практично незмінним і номенклатура продукції також змінюється досить повільно. Але при невмілому використанні даної стратегії існує ризик втратити ринки збуту.

Стратегія пошуку "загарбника" направлена на пошук такої великої фірми, яка б погодилась здійснювати фінансову підтримку, що дозволило б середньому підприємству залишитися на даному сегменті ринку.

Залежно від темпів росту та ступеня диверсифікації виробництва великі компанії можна розбити на три групи: "горді леви", "неповороткі бегемоти" та "могутні слони" (табл. 5.1).

Типовим "гордим левом" виступає фірма "Соні корпорейшн", яка довгі роки є лідером у виробництві побутової техніки. Ця фірма першою почала виробництво транзисторних радіоприймачів, побутових відеомагнітофонів, лазерних компакт-дисків, телевізорів високої чіткості.

**Основні характеристики великих компаній**

Характеристики	”Горді леви“	”Могутні слони“	”Неповороткі бегемоти“
Зростання	Прискорене	Середнє, стабільне	Сповільнене
Профіль	Спеціалізація у важливому, перспективному і великому сегменті ринку	Широка диверсифікація у межах великого ринку	Надмірна, невпорядкована диверсифікація на багатьох ринках (сегментах)
Прибуток	Достатній для прискореного росту	Достатній для забезпечення стійкості на ринку	Недостатній, може завдавати збитків

Типовим ”могутнім слоном“ є фірма ”Сіменс“, виробнича програма якої охоплює практично всю електротехніку. Кому б не належав винахід, вигоду від нього завжди отримує ”Сіменс“, оскільки він має змогу застосовувати його у всіх електротехнічних приладах.

Типовим ”неповоротким бегемотом“ є концерн ”Філіпс“. Німецький журнал ”Менеджер магазин“ так охарактеризував проблеми цього електротехнічного концерну: ”Концерн має близько 350 фабрик, розкиданих по всьому світу. Часто страждаючи від їх неповноцінного завантаження, ”Філіпс“ намагається все, аж до останнього цвяшка, виробляти сам... Як у дрібній лавці, асортимент ”Філіпса“ охоплює від бритви до приладу для лікування нервів, від платівки до персонального комп'ютера“.

До інших чинників вибору стратегій підприємства (крім його розміру) відносять:

1. Стан галузі і позиція на ній підприємства. Цей чинник стратегічного вибору може відіграти вирішальну роль при виборі стратегії зростання. Сильні підприємства мають прагнути закріпити свої лідируючі позиції і обирати різні стратегії зростання: якщо галузь занепадає, варто приймати стратегію диференціації; якщо ж галузь розвивається – обирати стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання. Слабкі підприємства мають поводитися

інакше й обирати стратегії, які сприятимуть посиленню їх позицій на ринку. Якщо ж такі стратегії їм не під силу, дану галузь треба залишати, тобто обирати стратегію скорочення.

2. Привабливість ринку. Також вагомий чинник стратегічного вибору. Жодне підприємство з власної волі не вибере непривабливий, завідомо програшний ринок.

3. Стратегії конкурентів. Стратегія, що обирається підприємством, має протистояти стратегії конкурентів. Така вимога ринку. А тому стратегії конкурентів старанно враховуються.

4. Конкурентні переваги підприємства. Також враховуються при стратегічному виборі.

5. Цілі і місія підприємства. Вони визначають оригінальність вибраної стратегії. В цілях відображено те, до чого прагне підприємство. І якщо, приміром, цілі не допускають інтенсивного зростання, то така стратегія, зрозуміло, і не буде обрана, незважаючи на всі наявні для цього передумови.

6. Потенціал підприємства. На цей чинник просто не можна не зважати. Якщо ресурсам підприємства не під силу якась із привабливих альтернативних стратегій, вона і не обирається.

7. Особливості продукції, що випускається і буде випускатись. Характеристики товару, що виробляється підприємством, зрозуміло, враховують при виборі. Одна справа випуск товару повсякденного вжитку і зовсім інша – складної побутової техніки чи електроніки.

8. Стадія ЖЦТ і ЖЦП. Без врахування стадії життєвого циклу підприємства і товару обійтись аж ніяк не можна. Скажімо, не можна обрати для СОБ стратегію зростання, якщо його товар перебуває на стадії спаду.

9. Витрати на виробництво та збут. Підприємство з високими витратами на виробництво та реалізацію продукції аж ніяк не може обирати стратегії лідерства за витратами. Тобто і цей чинник слід брати до уваги при виборі стратегії.

10. Інтереси вищого керівництва, власників, колективу. Якщо, приміром, вище керівництво чи власники схиляються до ризику, то, зрозуміло, і обрана стратегія буде містити чималу долю ризику. Або особиста антипатія до конкурента може зіграти

вирішальну роль у обранні стратегії поглинання його фірми, хоч можливо особливої потреби у цьому не було.

11. Кваліфікація і якісний склад персоналу. Без кваліфікованого персоналу не можна обирати стратегії, які потребують глибоких знань і творчості.

12. Зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій. Такі зобов'язання створюють певну інерційність у розвитку. Тому, вибираючи нову стратегію, слід мати на увазі, що певний час ще діятимуть зобов'язання попередніх років, які дещо стримуватимуть і навіть в якійсь мірі змінюватимуть можливості реалізації нової стратегії.

13. Ступінь залежності від зовнішнього середовища. Іноді підприємство так сильно залежить від постачальників чи споживачів його продукції, що не може вибрати стратегію, виходячи лише з бажання якнайшвидше використати власний потенціал. Це слід мати на увазі при виборі.

14. Фактор часу. Підприємство найбільш успішно може реалізовувати нову стратегію лише в ті моменти і терміни, коли з'являються для цього сприятливі можливості. Їх треба вміти відчувати і врахувати при виборі стратегії.

Останнім етапом аналізу стратегічних альтернатив є оцінка прийнятності ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться за трьома напрямками:

визначення реалістичності передумов, закладених в основу вибору стратегії;

визначення негативних наслідків для підприємства, до яких може привести провал стратегії;

оцінка можливого позитивного результату відносно ризику втрат від провалу в реалізації стратегії.

У підсумку зазначимо, що стратегічний вибір проводиться виключно із альтернативних варіантів стратегій підприємства. Якщо їх немає зникає сенс вибору. Отже альтернативність – принциповий підхід у формуванні стратегії. Оскільки середовище підприємства у ринковій економіці багатогранне і надзвичайно динамічне, остільки багатоваріантність вибору стає необхідністю і важливим його чинником.

## 5.2 Оцінка стратегії підприємства

Оцінка стратегії є завершальним етапом стратегічного планування і продовжується на всіх етапах реалізації стратегії. Вона може вироблятися за двома напрямками:

оцінка вироблених конкретних стратегічних варіантів для визначення їх придатності, здійсненності, прийнятності і послідовності відносно організації;

порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей.

Ефективна система оцінки вимагає наявності чотирьох основних елементів:

1. Мотивації для оцінки. У керівника та його команди, перш за все, повинне виникнути бажання оцінити свої показники або стратегію, що прийнята до реалізації. Таке прагнення обумовлене усвідомленням того, що необхідно досягти відповідності між організацією і запропонованою стратегією. В якості мотивуючого чинника може виступати винагорода, яку сподівається отримати керівник у тому разі, якщо досягнуті показники відповідатимуть запланованим.

2. Інформації для оцінки. Іншою вимогою достовірності оцінки є інформація в зручній для використання формі, щоб оцінити запропоновану стратегію, а також наслідки її реалізації. Для цього потрібна ефективна система збору і обробки управлінської інформації, а також повний і достовірний звіт про можливі результати реалізації запропонованих стратегій.

3. Критеріїв оцінки. Стратегії повинні оцінюватися за певними критеріями. Ці критерії скорочено можна позначити термінами: послідовність, узгодженість, здійсненність, перевага, прийнятність.

Послідовність здійснення стратегії. Стратегія визначається ціллю верхнього рівня, тому вона не повинна містити неузгоджені з верхнім рівнем цілі нижчого рівня.

Узгодженість з вимогами середовища. Стратегія повинна відповідати зовнішній обстановці і критичним змінам, що відбуваються в ній.



Здійсненність стратегії. Стратегія не повинна переоцінювати доступні ресурси та створювати не вирішувані проблеми в майбутньому.

Перевага по відношенню до конкурентів. Стратегія повинна забезпечувати створення або підтримку конкурентної переваги вибраної області.

4. Прийняття рішень за результатами оцінки стратегії. Оцінка повинна забезпечувати раціональність вибору стратегії і сприяти визначенню її дієвості.

В оцінці стратегії існують певні труднощі. Вони можуть бути представлені наступними причинами:

необхідна для оцінки стратегії інформація може бути недоступна або доступна в непридатній формі, або надходити несвоєчасно. Оцінка ж стратегії не може бути якісніше інформації, на якій вона заснована;

існування значних розбіжностей думки про те, за якими критеріями оцінювати стратегії. Це може стати політизованим процесом;

визначення кількості інформації, необхідної для створення реалістичних прогнозів прибутковості;

небажання керівництва проводити систематичну діяльність з оцінки через складність і непродуктивність цього процесу;

може також виникнути опір занадто ретельній оцінці стратегії, тому що ніхто не хоче, щоб його оцінювали погано.

Існує кілька схем оцінки стратегії, які допомагають виявити стратегічну логіку варіанта для організації. Власне кажучи, всі вони пов'язані з відповідністю конкретних варіантів стратегії положенню організації на ринку і її відносним стратегічним можливостям. Є цілий спектр можливих підходів, найбільш відомими з яких є наступні:

1. Аналіз портфеля замовлень. Цей підхід зосереджує на природі ринків організації (особливо на оцінці темпів їхнього росту) і на конкурентній стратегії організації. Здебільшого оцінка стратегії в центрі великих диверсифікованих, розкиданих по багатьом місцям організацій буде відрізнятися від тієї оцінки, що робиться на рівні окремої господарської одиниці. У таких більш диверсифікованих організаціях основною проблемою є досягнення збалансованості

результатів роботи всіх підрозділів (бізнес-одиниць) і видів діяльності.

Концепція портфеля замовлень виникла з досвіду роботи Бостонської консалтингової групи (BCG). Основним завданням методу BCG є допомога керівникам у визначенні потреб різних підприємств у грошових потоках або видах діяльності в межах будь-якої окремої компанії. Даний метод дозволяє вирішувати ці питання шляхом з'ясування, у якому місці на матриці розташовується кожен вид діяльності. Матриця може дати обґрунтування орієнтації на довгостроковий розвиток продукту. Детально даний метод буде розглянуто далі у темі "Метод портфельного аналізу – матриця БКГ".

2. Матриця Мак-Кінсі була розроблена консультантами з питань управління консалтингової компанії Мак-Кінсі (McKinsey). Як і у матриці BCG, кожен вид господарської діяльності оцінюється за двома напрямками: привабливістю галузі виробництва й конкурентним положенням підприємства. Положення підприємства нанесене на матриці подібній тій, що зображена на рис. 5.3.

Конкурентний статус організації

		Конкурентний статус організації		
		низький	середній	високий
Привабливість галузі	висока	Інвестувати або вийти з ринку	Інвестувати	Утримувати або посилювати лідерство
	середня	Вийти з ринку, поступово скоротити інвестиції	Зростати або вийти з ринку	Утверджувати лідерство на ринку
	низька	Скоротити інвестиції	Поступово скоротити інвестиції	Забрати основний капітал, вибіркова оборонна стратегія

Рис. 5.3. Матриця Мак-Кінсі (стандартні стратегії СГЦ)

Висновки для стратегії за матрицею Мак-Кінсі визначені й однозначні. В залежності від того, в якій клітинці матриці знаходиться СГЦ, для нього вибирається відповідна стратегія.

3. Аналіз життєвого циклу. Відповідно до концепції життєвого циклу галузі, якої дотримуються фахівці ADL/LC, вона у своєму розвитку, як правило, проходить послідовно чотири стадії:

зародження, ріст (або розвиток), зрілість, старіння (занепад). Основне теоретичне положення моделі ADL/LC полягає в тому, що й окремо взятий вид бізнесу будь-якої організації може перебувати на одній із зазначених стадій життєвого циклу, і, отже, його потрібно аналізувати у відповідності саме із цією стадією.

Положення конкретного виду бізнесу вказується на матриці поряд з іншими видами бізнесу організації. Залежно від положення виду бізнесу на матриці пропонується ретельно продуманий набір стратегічних рішень (рис. 5.4) [21, с.256].

Конкурентна позиція	Життєвий цикл продукції			
	Зародження	Зростання	Зрілість	Занепад
Домінуюча		Природний розвиток		
Сильна				
Середня			Селекція (відбір)	
Слабка				
Гранична				Відмова

Рис 5.4. Матриця ADL/LC

Матриця виконує кілька функцій. Крім відображення положення всіх видів бізнесу організації, кожній клітці матриці відповідають певні значення:

кожна клітка асоціюється з певним ступенем прибутковості й обсягом грошового потоку;

кожна клітка передбачає певне стратегічне рішення відносно одержання частки на ринку, стратегічного положення й необхідних інвестицій.

кожна клітка входить у певну область "природного вибору", що у свою чергу вказує можливість "специфічного вибору", а також на ряд "уточнених стратегій", які можуть бути застосовані в цьому випадку для даного виду бізнесу:

4. Бенчмаркинг – це методика зіставлення ефективності господарської діяльності досліджуваної компанії й компанії, що є лідером у даній галузі. Процедура бенчмаркинга полягає в наступному:

пошук щодо невеликого числа компаній, які займаються подібними видами діяльності й досягли найкращих показників ефективності в галузі;

кількісна оцінка розриву в ефективності функціонування даної компанії й кращої в галузі;

розробка програми дій для усунення цього розриву.

До переваг даного методу варто віднести те, що його застосування, по-перше, дозволяє встановлювати цілі, що відповідають напрямкам розвитку найбільш успішних конкурентів, по-друге, стимулює керівництво до досягнення більше високих показників ефективності функціонування компанії, по-третє, робить більше достовірною оцінку внеску окремих підрозділів у досягнення намічених цілей, по-четверте, змінює культуру організації, роблячи її більше орієнтованою на зовнішнє оточення.

Контрольні запитання:

1. Назвіть образи дій при формулюванні стратегії, які визначаються особистістю й системою цінностей вищого керівництва.

2. Перелічіть фактори, які впливають на вибір стратегії. Характеризуйте їх вплив.

3. Які стратегії використовують великі фірми?

4. Які стратегії рекомендовані середнім фірмам?

5. Назвіть альтернативні варіанти стратегій малих фірм.

6. Які критерії використовують для оцінки стратегії?

7. Назвіть етапи аналізу стратегічних альтернатив.

8. Характеризуйте методику аналізу портфеля замовлень.

9. Яке призначення має матриця Мак-Кінсі?

10. Опишіть схему оцінювання стратегії за допомогою матриці ADL/LC.

Література: [1-2; 4-7; 19; 21; 31; 43].

## **ТЕМА 6**

### **КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ**

6.1 Поняття і зміст корпоративної стратегії

6.2 Базові корпоративні стратегії

#### **6.1 Поняття і зміст корпоративної стратегії**

Корпоративна стратегія – це загальний план управління диверсифікованою компанією. Вона охоплює всі напрямки діяльності компанії. Загальний стратегічний план розробляється на проміжок часу, як правило, до п'яти років і відображає положення, яке компанія хоче займати в найближчі роки.

По суті, визначення корпоративної стратегії – це ухвалення рішення та вибір загального напрямку розвитку організації.

Формулюється корпоративна стратегія як певна комбінована, комплексна стратегія. Це означає, що для кожної корпоративної (як комплексної) стратегії має розроблятися відповідний ”стратегічний набір“.

За І. Ансоффом основними компонентами, які визначають зміст корпоративної (загальної) стратегії [1, с. 168-171] є:

вектор зростання фірми, який визначає масштаб і напрями майбутньої сфери діяльності фірми (а, у свою чергу, компонентами, які визначають вектор зростання фірми є: ринкова потреба; технологія продукту і технологія (вид) діяльності; тип клієнтів; географія ринку);

конкурентна перевага, яку фірма буде намагатися досягти в певній області бізнесу;

синергізм, який буде виникати між різноманітними сферами діяльності фірми;

стратегічна гнучкість портфеля різних видів бізнесу, яка досягається: а) диверсифікацією діяльності, при якій потреби ринку і технологій повинні задовольнятися таким чином, щоб неочікувані зміни однієї СОБ не привели до руйнівних наслідків в інших; б) наявністю в портфелі підприємства ресурсів і можливостей, які спільно використовуються у різних СОБ.

В роботах сучасних вчених основні складові корпоративної стратегії показані так, як на рис.6.1.

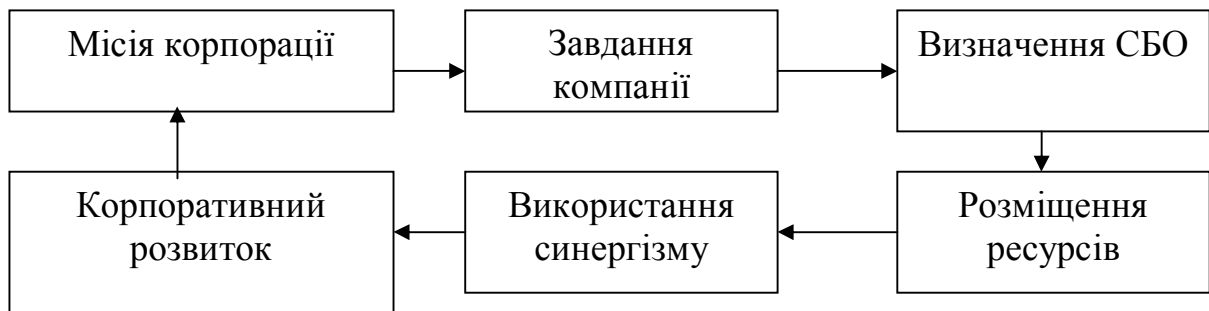


Рис.6.1. Основні складові корпоративної стратегії

Корпоративні завдання. Вихідна база постановки завдань – це в основному результати маркетингової й інноваційної діяльності. Саме ефективність у цих сферах визначає попит на продукцію або послуги фірми.

Завдання компанії повинні бути орієнтовані не на прибуток, а на методи його одержання.

Перелік завдань включає:

- завдання розширення частки ринку;
- інноваційні завдання;
- завдання по залученню ресурсів;
- соціальні завдання;
- фінансові завдання.

Визначення стратегічних бізнес-одиниць (СБО). У рамках розробки корпоративної стратегії більшість великих диверсифікованих компаній виділяють в організаційній структурі самостійні бізнес-одиниці, які мають чітко виражену спеціалізацію, певне коло постачальників, споживачів і конкурентів. Кожна СБО повинна бути реальною адміністративно-господарською одиницею й по суті діяти як незалежна фірма, відповідальна за кінцевий результат – прибуток у своїй сфері діяльності.

Розміщення ресурсів. Диверсифіковані фірми у своєму складі мають набір СБО, або діловий господарський ”портфель“. Компанії, які входять у структуру, можуть розрізнятися потенціалом розвитку й поточними фінансовими показниками. Одні СБО займаються просуванням на ринок нової продукції або освоєнням нових ринків

– для них необхідні додаткові фінансові вкладення. Інші, які мають стійку частку на зрілому ринку, є джерелом доходу. Для дотримання корпоративних цілей керівництво компанії повинне забезпечити перерозподіл грошових ресурсів між СБО.

Використання синергізму. Будь-який вид діяльності припускає виникнення синергізму. Координація зусиль у таких видах діяльності як закупівля, впровадження нових технологій, НІДКР, виробництво, маркетинг, керування людськими ресурсами, дозволяє скоротити витрати й підвищити кваліфікацію персоналу.

Синергізм крім скорочення витрат і витрат на керування, дозволяє компанії прискорити впровадження інновацій, оптимізувати завантаження виробничого встаткування, досягти збільшення обсягів продажів. Якщо великі фірми не використовують синергізм своїх відділень, вони не будуть мати ніяких переваг перед малими фірмами. Важливо, щоб крім керівництва компанією до постійного пошуку можливостей використання синергізму підключалися менеджери СБО.

Корпоративний розвиток. Це заключний етап розробки корпоративної стратегії, що завершується розробкою інтегрованого плану, який включає рішення проблем загальнокорпоративного розвитку, розмаїтість яких можна звести до трьох основних типів: наступальне (ріст), оборонне (скорочення), компромісне (стабілізація, обмеженого росту).

## **6.2 Базові корпоративні стратегії**

Корпоративна стратегія в однобізнесовому підприємстві (як і стратегія кожної СОБ у мультибізнесовому) набирає одного з наступних типів базових стратегій:

- стратегія зростання (розвитку);
- стратегія стабілізації (обмеженого зростання);
- стратегія виживання (скорочення);
- стратегія побудована на комбінаціях перерахованих стратегій (в мультибізнесовому підприємстві).

Стратегія зростання (розвитку) обирається базовою корпоративною стратегією в тому разі, коли підприємство чи його стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) намагаються використати

можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

Така стратегія найбільш ефективна в галузях, що динамічно розвиваються із швидкозмінною технологією, коли продукція підприємства чи СОБ знаходиться на стадіях виходу на ринок або розвитку у життєвому циклі товару.

Способи здійснення стратегії зростання:

поглинання конкуруючих (і не тільки) фірм через придбання контрольного пакету акцій;

злиття – об'єднання на приблизно рівних засадах в одне підприємство;

створення спільного підприємства (СП) – об'єднання частини капіталів підприємств з метою реалізації спільного взаємовигідного проекту.

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

Дану стратегію в якості базової корпоративної застосовують підприємства, що знаходяться в галузях зі стабільною технологією, випускають товари, що перебувають на стадії зрілості ЖЦТ, а власники та менеджери в цілому задоволені станом свого підприємства. Обмежене зростання викликається лише інфляцією.

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

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



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

стратегія розвороту – коли підприємство (СОБ) працює неефективно, але ще не досягло критичної точки, ще не все втрачено. Полягає така стратегія у відмові від виробництва нерентабельних товарів, скороченні надлишкової робочої сили, відмові від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій) тощо;

стратегія відокремлення – коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються – продають;

стратегія ліквідації – коли підприємство чи СОБ досягли критичної точки – банкрутства, воно ліквідується, а його активи продаються.

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

Контрольні запитання:

1. Розкрийте зміст корпоративної стратегії.
2. Які компоненти корпоративної стратегії були визначені І. Ансоффом?
3. Сформулюйте основні корпоративні завдання фірми.
4. Поясніть необхідність визначення стратегічних одиниць бізнесу.
5. Що таке "синергізм"? Дайте пояснення цьому явищу в економіці.
6. Які Вам відомі напрямки корпоративного розвитку?
7. Яким підприємствам рекомендована стратегія зростання?
8. Назвіть способи реалізації стратегії виживання.
9. За яких умов для підприємства найбільш прийнятною буде стратегія стабілізації?

Література: [1-2; 4-7; 19; 21; 29; 31; 38-39; 43].

## ТЕМА 7

# СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ

### 7.1 Сутність бізнес-стратегії та основні її компоненти

#### 7.2 Види конкурентних стратегій

### 7.1 Сутність бізнес-стратегії та основні її компоненти

Бізнес (ділова) стратегія – це стратегія бізнес-одиниць, що визначає напрямок дій на забезпечення конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності організації.

Якщо корпоративний план установлює загальний напрямок розвитку компанії, план стратегічної бізнес одиниці (СБО) детально визначає, яким чином будуть досягнуті стійкі переваги перед конкурентами й у чому полягатиме внесок кожного стратегічного підрозділу у вирішенні завдань компанії в цілому. Такий план включає: цілі й установки, що розкриваються у термінах ”прибуток“; ”частка ринку“; відновлення продукції; аналіз власної позиції на ринку й конкурентні відносини. Стосовно до ділових стратегій часто використовується термін ”конкурентні стратегії“.

Основні компоненти розробки ділової стратегії відображені на рис. 7.1.

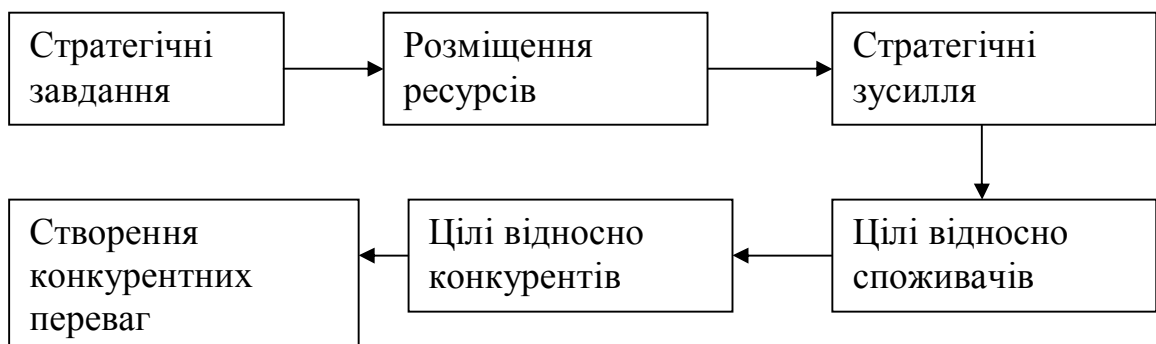


Рис. 7.1. Основні компоненти ділової стратегії

Стратегічні завдання самостійних підрозділів фірми є частиною загальнокорпоративного процесу планування.

Завдання, що потребують вирішення на рівні окремих СБО, можуть бути різними: ріст, збереження існуючого положення,

використання як джерело доходу, вилучення раніше вкладених коштів, створення нового бізнесу.

Розміщення ресурсів як елемент бізнес-стратегії є актуальним, якщо СБО має справу з певним числом товарів і ринків. Даний підхід з урахуванням масштабів діяльності копіює процес розміщення ресурсів на загальнокорпоративному рівні. Для оптимального розподілу ресурсів усередині СБО є необхідним аналіз й оцінка привабливості ринків (ринкових сегментів, ніш) і конкурентної позиції.

Стратегічні зусилля багато в чому визначаються стратегічними завданнями. Можна виділити два альтернативних напрямки розвитку СБО стосовно до існуючої продукції. Це збільшення обсягу продажів або підвищення ефективності виробництва й реалізації продукції.

При насиченні ринку звичайно орієнтація на ріст продажів переходить у стратегію підвищення ефективності виробництва. У міру зниження перспектив росту завданням стратегічного менеджменту стає пошук нових видів продукції й нових ринків для підтримки темпів розвитку бізнесу.

Цілі відносно споживачів – правильно вибрати цільову групу споживачів і задовольнити їхні потреби краще, ніж це роблять конкуренти. Із цією метою проводиться сегментація ринку, що дозволяє виділити цільові групи споживачів. При аналізі цільової групи споживачів треба в першу чергу виділити їхні головні проблеми або незадоволені потреби. Кожен виділений "дефіцит" може стати фактором успіху, якщо вирішувати дану проблему краще, ніж конкурент.

Цілі відносно конкурентів формулюються на основі аналізу конкуренції, у процесі якого визначаються конкуренти, їхні цілі, сильні й слабкі сторони конкурентів, розробляється конкурентна стратегія й модель поведінки на стратегію конкурентів.

Конкурентів умовно можна розділити на чотири групи: прямі конкуренти (фірми, які пропонують аналогічні товари і послуги, одним і тим же самим групам покупців), непрямі (фірми, які пропонують різну продукцію одній і тій ж категорії споживачів), товарні (фірми, які пропонують однакову продукцію різним групам споживачів), неявні (фірми різного профілю).

Створення конкурентної переваги – це останній елемент розробки стратегії СБО, що передбачає відповідь на основне питання бізнес-стратегії: як досягти переваги перед прямими конкурентами усередині стратегічної групи?

## **7.2 Види конкурентних стратегій**

Вибір конкурентної стратегії залежить від положення підприємства, яке воно займає на ринку стосовно своїх конкурентів і свого потенціалу.

Вибір конкретної атакуючої стратегії здійснює компанія, яка претендує на роль лідера. Вона повинна перетворити загальну стратегію в набір конкретних дій по розширенню частки ринку [18]:

- 1) Стратегія цінкових знижок. Компанія, що прагне вийти на лідерські позиції, може встановлювати більш низькі ціни у порівнянні із цінами на аналогічну продукцію домінуючої компанії. Успіх стратегії припускає виконання трьох умов: претендент повинен переконати покупців у тому, що товари й послуги, які він пропонує не поступаються по якості аналогічним продуктам і послугам лідера; покупці усвідомлюють цінові розходження товарів; лідер ринку втримує ціни на тому ж рівні, не реагуючи на дії конкурента.
- 2) Стратегія здешевлення товарів. Претендент має можливість запропонувати продукцію середньої або низької якості по більш низькій ціні.
- 3) Стратегія престижних товарів. Претендент на лідерство пропонує більше якісну продукцію за цінами більш високими, в порівнянні з домінуючою компанією.
- 4) Стратегія товарного розширення. Претендент атакує лідера, пропонуючи покупцям широкий вибір продуктів.
- 5) Стратегія інновацій. Претендент може постійно пропонувати ринку нові види товарів.
- 6) Стратегія підвищення рівня обслуговування. Претендент пропонує клієнтам нові або більш якісні послуги.
- 7) Стратегія інновацій у розподілі. Претендент повинен створювати нові канали розподілу продукції.

8) Стратегія зниження витрат виробництва. Претендент повинен прагнути до зниження виробничих витрат, збільшення ефективності закупівель, скорочення витрат на робочу силу.

9) Інтенсивна реклама. Деякі претенденти атакують лідера, збільшуючи свої витрати на рекламу й просування товарів. Така стратегія виправдана лише в тих випадках, коли компанія пропонує дійсно конкурентоздатний продукт.

Послідовники, як правило, слідкують за лідером, а не змагаються з ним.

Виділяють чотири загальних стратегії послідовників за лідером:

наслідувач дублює продукт лідера й упаковку, реалізуючи товар на чорному ринку або через сумнівних посередників;

двійник копіює продукцію, назву й упаковку товарів лідера, зберігаючи лише малоістотні або малопомітні відмінності;

імітатор відтворює окремі характеристики продукту лідера, але зберігає розходження в упаковці, рекламі, цінах і т.п. Його політика не зачіпає інтересів лідера доти, поки імітатор не переходить в атаку;

приспосованець звичайно видозмінює або поліпшує продукцію лідера. Звичайно він починає з якихось інших ринків, щоб уникнути прямого зіткнення з домінуючою компанією; дуже часто приспосованець стає претендентом на лідерство.

Послідовник не несе витрат на дослідження але заробляє менше ніж лідер. Наприклад, дослідження діяльності декількох виробників продуктів харчування показало, що дохідними є тільки дві найбільші компанії. Тому проходження за лідером далеко не завжди приводить до успіху.

Стратегії для мешканців ніш. Альтернатива положенню послідовника на великому ринку – лідерство на відносно обмеженому ринку або в ринковій ніші. Невеликі компанії, як правило, уникають конкуренції з компаніями-лідерами, обживаючись на ринках, що не представляють особливого інтересу для гігантів.

Ключова ідея ніші – спеціалізація. Оскільки положення в ніші може змінитися, компанія повинна подбати про створення нових спеціалізованих сегментів. Оперуючи на двох і більше нішах, компанія збільшує свої шанси на виживання. Фірми, що входять на ринок, спочатку вибирають одну нішу й тільки у випадку досягнення успіху розширюють сферу своєї діяльності.

Контрольні запитання:

1. Розкрийте сутність бізнес-стратегії.
2. Охарактеризуйте основні компоненти ділової стратегії.
3. Які конкурентні стратегії Вам відомі?
4. Наведіть приклад атакуючої стратегії.
5. Характеризуйте стратегії послідовника за лідером.
6. Опишіть особливості стратегії для мешканців ніш.
7. Назвіть відмінності у поведінці імітатора та пристосованця.

Література: [1-2; 4-7; 19; 21; 29; 31; 38-39; 43].

## **ТЕМА 8**

# **ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ**

8.1 Сутність функціональної стратегії підприємства

8.2 Види функціональної стратегії

### **8.1 Сутність функціональної стратегії підприємства**

Функціональна стратегія – тип забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

Функціональна стратегія визначає напрямок діяльності тієї або іншої функціональної служби (або відділу) усередині однієї сфери бізнесу. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії й конкурентоздатності фірми, а також створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей компанії.

Важливо враховувати, що призначення тієї або іншої функції може бути різним залежно від обраної загальної й ділової стратегії, а також згодом змінюватися. Так, до 50-х рр. ХХ століття велике значення надавалося функції виробництва, в 60-і рр. величезне значення мала функція маркетингу, а в 70-і рр. на перший план виступили функції фінансів, кадрів й обробки даних. З 1980 р. найважливішою функцією стала вважатися функція інформаційного забезпечення.

Кожна функціональна стратегія має певний об'єкт, на який вона спрямована. У цьому зв'язку можуть розроблятися наступні функціональні стратегії:

- стратегія маркетингу;
- фінансова стратегія;
- стратегія інновацій;
- стратегія виробництва;
- стратегія організаційних змін й ін.

Набір функціональних стратегій на тому або іншому конкретному підприємстві визначається складом специфічних цілей, які ставить перед собою керівництво підприємства.

Будь-яка функціональна стратегія (тобто стратегія розвитку окремої функціональної підсистеми) має розроблятися з урахуванням таких чинників:

- ролі та змісту діяльності з конкретної функції;
  - взаємозв'язку змістовної спрямованості та вектора впливу конкретної функції на досягнення конкретних цілей та місії підприємства загалом;
  - характеру впливу (негативний чи позитивний) виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства;
  - межі функцій та сфери "перехресних інтересів";
  - переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних та слабких місць у їхній взаємодії;
  - наявності чи відсутності "вузькофункціонального" підходу, конфліктів у розв'язанні загальних проблем підприємства;
  - збалансованості між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців, що є виконавцями робіт з окремих функцій, їхнього професіоналізму, етичних норм і підприємницького духу.
- Урахування таких чинників і вимог дає змогу в ході розробки всіх стратегій функціонального типу сформулювати високоефективний функціональний потенціал підприємства.

## **8.2 Види функціональної стратегії**

Стратегія маркетингу – це спосіб дії на ринку, керуючись яким підприємство вибирає цілі й визначає найбільш ефективні шляхи їхнього досягнення. Ціль установлює границі й сфери ринкової діяльності (конкурентні переваги, оволодіння новим ринком й ін.). Шляхи досягнення поставлених цілей формуються за допомогою вибору стратегічних напрямків розвитку й стратегічних зон господарювання. Відповідно розробляється й комплекс маркетингових заходів (товар, ціна, реклама й ін.). Розробка стратегії маркетингу опирається на прогнози щодо довгострокових



перспектив розвитку ринку й потенційних можливостей підприємства.

Фінансова стратегія являє собою загальний напрямок і спосіб використання коштів для досягнення поставлених цілей управління фінансами підприємства. Цьому способу відповідає певний набір правил й обмежень для прийняття рішень. Стратегія дозволяє сконцентрувати зусилля на варіантах рішення, що не суперечить прийнятій стратегії і відкинути інші варіанти.

Основою розробки фінансової стратегії служать аналіз факторів ефективного використання фінансових ресурсів у довгостроковій перспективі й поставлені цілі. Цілями в цьому випадку можуть бути: максимізація прибутку при мінімізації витрат, оптимізація структури активів підприємства, забезпечення фінансової стабільності підприємства в майбутньому.

Інноваційну стратегію можна визначити як взаємозалежний комплекс технічних, технологічних й організаційних дій, спрямованих на забезпечення конкурентоздатності підприємства й стійкий його розвиток.

Основу розробки інноваційної стратегії становлять теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція фірми й проведена нею науково-технічна політика.

Стратегія виробництва являє собою комплекс взаємозалежних заходів вибору продукції (послуг), технології й організації виробництва, що дозволяють забезпечити стійкий ефективний розвиток підприємства. Для того, щоб реалізувати цілі підприємства, забезпечити конкурентоздатність продукції (послуг) і тим самим досягти успіху, необхідно організувати високоефективне виробництво.

Стратегія організаційного розвитку – це багаторівнева система перетворень, націлених на середньо - і довгострокову перспективу, які передбачають зміну організаційної структури управління, методів роботи, організаційної культури. В основі даної стратегії лежить бачення майбутнього, тобто ідеальний образ підприємства, до якого необхідно прагнути.

Між діловою стратегією й функціональною існує двостороння взаємодія. З одного боку, здійснюється координація функціональних стратегій, щоб не допускати орієнтації тільки на

свої досить вузькі цілі. У той же час більш вузька в порівнянні з діловою стратегією функціональна дозволяє деталізувати окремі положення ділової стратегії. Стратегічна єдність і координація дій різних функціональних напрямків підсилюють ділову стратегію.

Контрольні запитання:

1. Які завдання виконує функціональна стратегія?
2. Охарактеризуйте види функціональної стратегії.
3. Як пов'язані між собою функціональні стратегії?
4. Які чинники визначають функціональну систему?
5. Характеризуйте стратегію маркетингу та наведіть власний приклад такої стратегії.
6. Характеризуйте виробничу стратегію. Які завдання вона виконує?
7. У чому полягає зміст стратегії організаційного розвитку?
8. Які цілі має інноваційна стратегія?

Література: [2-3; 5-10; 19; 25; 28; 31-32; 38-42].

## **ТЕМА 9**

# **СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ**

9.1 Поняття стратегії диверсифікації

9.2 Різновиди стратегії диверсифікації

### **9.1 Поняття стратегії диверсифікації**

Стратегія диверсифікації – освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області. Це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарчого підрозділу чи однієї асортиментної групи. Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, працюючих на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків, що стагнують та отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях. Останні два чинники – стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові області діяльності – є головними причинами диверсифікації українських підприємств. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства.

Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Ця проблема привела до розвитку методів портфельного аналізу. Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли фірма далі не може розвиватися на даному ринку в рамках

даної галузі. Основними факторами, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації є такі:

а) ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вмирання;

б) поточний бізнес дає перевищуючі потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;

в) новий бізнес може викликати синергійний ефект, наприклад за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо;

г) антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;

д) можуть бути скорочені втрати від податків;

е) може бути полегшений вихід на світові ринки;

є) можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

## **9.2 Різновиди стратегії диверсифікації**

Основними стратегіями диверсифікації є:

а) стратегія концентричної (або вертикальної) диверсифікації яка базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі; тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології або ж інших сильних сторонах функціонування фірми. Переваги вертикальної диверсифікації полягають у поєднанні координації дій з великими можливостями контролю, стабільності господарських зв'язків у межах підприємства, гарантії поставок матеріально-технічних ресурсів, тісному контакті з кінцевими споживачами. До недоліків даної стратегії слід віднести: взаємозалежність підрозділів підприємства, що в разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства; обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції, необхідність удосконалення потребує значних витрат, що, урешті, призводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною. Як наслідок указаних недоліків спостерігається зниження рівня вертикальної диверсифікації;

б) горизонтальна диверсифікація передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг і користування цією можливістю. Саме в цьому полягають переваги горизонтальної диверсифікації, що дає змогу різнобічно врахувати потреби споживачів, при цьому досягається ефект синергізму – сукупність видів діяльності дає значніший ефект, ніж окремі види діяльності. Приклад – фірма, що здійснює пасажирські перевезення, виходить у туристичний бізнес та може надавати своїм пасажиром послуги з туристичного обслуговування;

в) стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках; це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку; дуже часто ця стратегія реалізується шляхом придбання підприємств, а не створенням нових підприємств для роботи на незнайомому ринку.

Контрольні запитання:

1. Розкрийте зміст і наведіть приклади стратегії диверсифікації.
2. Які Ви знаєте варіанти стратегії диверсифікації?
3. Розкрийте зміст і наведіть приклад стратегії концентричної диверсифікації.
4. Які дії компанії передбачає реалізація стратегії конгломеративної диверсифікації.
5. За яких умов доцільним є використання стратегії горизонтальної диверсифікації?

Література: [1-2; 5-7; 9-11; 13; 19; 21-24; 28; 38-41; 43-44].

## **ТЕМА 10**

### **СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ**

10.1 Особливості стратегії диференціації

10.2 Основні підходи та вимоги до розробки стратегії диференціації

#### **10.1 Особливості стратегії диференціації**

Стратегія диференціації стає привабливим конкурентним підходом у міру того як споживчі запити і переваги стають різноманітними і не можуть більше задовольнятися стандартними товарами.

Диференціація має на увазі використання елементів унікальності у виробництві і маркетингу продукції, що представляють цінність для покупців. Для того щоб стратегія диференціації була успішною, фірма повинна вивчити запити і поведження споживачів, знати, чому покупці віддають перевагу, як вони уявляють собі "цінність" товару і за що готові платити. Конкурентна перевага з'являється, коли досить велика кількість покупців стає зацікавленим у пропонованих диференційованих характеристиках товару. Чим сильніше зацікавленість покупців у різноманітних характеристиках пропонованої продукції, тим сильніше конкурентна перевага фірми.

М. Портер виділяє наступні джерела унікальності (фактори диференціації):

характеристики продукту (специфічні споживчі властивості, особливо поліпшена якість і ін.)" а також ефективність його використання;

додаткові послуги, пропоновані фірмою (доставка, ремонт, продаж у кредит і т.д.);

якісна перевага сировинних матеріалів;

технологічні і науково-технічні переваги;

рівень і інтенсивність маркетингових досліджень;

процедури виконання різних функцій (контроль якості товару, система обслуговування споживачів);

дислокація;

якість робочої сили (навички і досвід працівників);  
рівень вертикальної інтеграції (впливає на можливість фірми контролювати якість напівфабрикатів, а також проміжних процесів).

Успішна диференціація дозволяє фірмі:

1) установити підвищену ціну на товар/послугу, що дозволяє мати так названу премію, що представляє собою різницю між ціною, призначуваною виробником, і середньою ціною в галузі;

2) збільшити обсяг продажів (тому що велика кількість покупців залучається завдяки відмітним характеристикам товару);

3) завоювати лояльність покупців до своєї товарної марки (тому що деякі клієнти стають дуже прив'язаними до додаткових характеристик продукції).

## **10.2 Основні підходи та вимоги до розробки стратегії диференціації**

Диференціація проходить успішно, якщо витрати по її проведенню покриваються за рахунок збільшення ціни на модифікований і модернізований товар. Диференціація зазнає невдачі у випадку, якщо покупці не бачать ніякої цінності в унікальності товарної марки, щоб придбати цей товар замість товару конкурентів, і (або) якщо підхід компанії до диференціації може бути легко скопійований і застосований конкурентами.

Приведемо кілька прикладів підходів різних компаній до диференціації. Це специфічні властивості (завойований успіх новинки фірми Jenn Airst-grill з убудованим вентилятором для готування шашлику в домашніх умовах), розходження в дизайні й обробці (автомобіль Mercedes), престижність і відмінність (Rolex), особливо поліпшена якість, надання довічної гарантії (Zepter).

Стратегія диференціації може бути реалізована у виді сильної стратегії, якщо в наявності:

1) особливі вимоги до матеріально-технічного забезпечення тих ланок виробництва або надання послуг, що здійснюють найсильніший вплив на якість кінцевого продукту фірми (фірма Zepter пред'являє дуже жорсткі вимоги до якості наданих матеріалів (сталь для медичної промисловості));

2) дії, пов'язані зі створенням товару на базі нових досліджень і розробок, дозволяють потенційно поліпшити характеристики виробів, розширити сфери кінцевого використання і застосування товару, зробити його більш різноманітним, скоротити час розробки нових моделей;

3) орієнтація виробничого процесу на дослідження і розробки, що дозволяє фірмі використовувати більш діючі ефективні технології, а також підвищувати якість і привабливість товару;

4) застосування більш зроблених виробничих процесів, що дозволяють підвищити ступінь зацікавленості покупців у виробництві і продажі даного товару. Наприклад, якість японських автомобілів - це результат виняткового виробничого процесу;

5) дії по обслуговуванню клієнтів, проведенню маркетингових досліджень і забезпеченню продажів, що сприяють створенню відмітних характеристик, таких як допомога покупцеві, швидке обслуговування і ремонт, більш якісна і повна інформація про товар, швидке виконання замовлення і т.д..

Таким чином, на думку А. Томпсона, ключем до успіху стратегії диференціації є створення купівельної цінності відмінним від конкурентів образом. Існують три основних підходи до створення купівельної цінності:

розробка таких характеристик і особливостей товару, що сприяють зниженню сукупних витрат споживача по використанню продукції фірми;

розробка таких особливостей товару, що підвищують результативність його застосування споживачем;

розробка таких особливостей товару, що підвищують ступінь задоволення споживачів, але не в результаті економії, а за рахунок так званих факторів значимості.

Нижче розглянутий набір дій і рішень, що сприяють створенню купівельної цінності відповідно до приведених вище підходів.

Перший підхід – використання факторів диференціації, що знижують витрати покупця з використання продукції фірми:

скорочення непотрібних відходів, що викидаються покупцем, і матеріалів; особливості – використання зворотних компонентів (посуд, макулатура й ін.);



скорочення витрат праці покупців; особливості – спеціальні пристосування для зборки, модулятори для заміни змінних компонентів;

скорочення витрат часу покупця при використанні даного товару; особливості – виробу з більшою продуктивністю, можливість використання готових запасних частин;

скорочення витрат покупця по збереженню; приклад - постачання "точно вчасно";

скорочення витрат покупця по знищенню відходів і по контролі за забрудненням; особливість – можливість наступної переробки відходів;

скорочення витрат покупця по матеріально-технічному забезпеченню; особливість – комп'ютеризована система приймання замовлень і виписки рахунків;

зниження витрат на обслуговування і ремонт; приклад - виняткова особливість устаткування;

зниження витрат покупця на інсталяцію, постачання або фінансування; приклад – оплата протягом 90 днів по тій же ціні, що і за наявні;

скорочення потреби покупця в інших товарах/послугах (електроенергія, захисне устаткування, охорона, інспекція якості, інші інструменти і механізми); приклад – високоефективне силове устаткування на рідкому паливі;

збільшення вигоди від використання моделі;

зниження витрат покупця на ремонт у випадку раптової поломки; приклад – тривалий гарантійний ремонт;

зниження витрат покупця на технічний персонал; особливість - безкоштовна технічна допомога і підтримка з боку фірми-продавця;

підвищення ефективності виробничого процесу в покупця; особливості – підвищення продуктивності устаткування, краща його спряженість з допоміжним устаткуванням.

Другий підхід – використання особливостей товару, що диференціюють, що збільшують результативність його застосування:

пропозиція покупцям продукції з великими можливостями, з більшим ступенем довговічності, більш зручну або більш легку в експлуатації;

розробка більш "чистого" товару або товару, що вимагає меншої профілактики в порівнянні з продукцією конкурентів;

підвищення стандартів виготовлення в порівнянні з існуючими;

відповідність вимогам покупців у більшому ступені, чим це пропонують конкуренти;

надання покупцеві можливості самому доповнити товар або пізніше одержати більш зроблену модель, запропоновану до продажу;

надання покупцеві більшої гнучкості в пристосуванні своєї продукції до запитів їхніх клієнтів;

постійне підвищення якості товарів, що випускаються (послуг).

Третій підхід складається в доданні товарів таких особливостей і характеристик, що підвищують ступінь задоволення споживачів, але не в результаті економії, а шляхом використання інших особливостей. Наприклад, такі компанії, як Rolex, Cartier, Jaguar і ін., одержують конкурентна перевага, заснована на диференціації, використовуючи бажання покупців підкреслити свій статус, імідж, значимість, визначений стиль, винятковість положення і спосіб життя.

При розробці стратегії диференціації необхідно враховувати, що фірма, стратегія диференціації якої орієнтована на створення незначних додаткових цінностей і характеристик, активно пропагуючи таку додаткову цінність, може встановлювати більш високі ціни, чим компанія, що створює реальні цінності для покупця і не повідомляє йому про це. У своїх дослідженнях М. Портер відзначає: "Покупці рідко платять за цінність, яку вони не усвідомлюють, якою б дійсно унікальною вона не була".

Таким чином, підвищена ціна – це те, що стратегія диференціації пропонує за дійсно збільшену цінність для покупця і за цінність, усвідомлену ним. Реальна й усвідомлена цінності можуть розрізнятися в тому випадку, якщо покупці виходячи зі свого досвіду недостатньо оцінюють усі характеристики і властивості товару. Найчастіше споживач судить про цінності виробу, ґрунтуючись на зовнішніх ознаках, таких як ціна (при неціновій конкуренції), привабливість упакування, інтенсивність

рекламної кампанії, змістовність реклами, якість презентацій товару, список клієнтів фірми, частка фірми на ринку і т.д. Такі ознаки можуть бути досить вагомими, коли:

диференціація носить чисто суб'єктивний характер або складна для розуміння;

покупець здобуває товар уперше;

повторні покупки рідкі;

коли покупці недосвідчені.

Слід зазначити, що спроби використання диференціації звичайно пов'язані з підвищенням витрат. Для того щоб диференціація була вигідною для компанії, необхідно або підтримувати витрати на її проведення нижче рівня підвищеної ціни, по якій можна запропонувати на ринку товар з додатковими характеристиками (при цьому норма прибутку на продану одиницю виробу повинна зростати), або компенсувати невелику норму прибутку значним зростанням обсягу продажів.

Контрольні запитання:

1. Назвіть джерела унікальності (фактори диференціації) за М. Портером.

2. За яких умов стратегія диференціації буде ефективною?

3. Які можливості для фірми створює стратегія диференціації?

4. Наведіть приклади підходів різних компаній до диференціації.

5. Які існують підходи до створення купівельної цінності.

6. Характеризуйте зв'язок між стратегією диференціації і ціновою стратегією.

Література: [1-3; 6-10; 19-22; 38-39; 43-42].

## **ТЕМА 11**

# **ЦІНОВІ СТРАТЕГІЇ**

11.1 Етапи розробки цінової стратегії

11.2 Види цінових стратегій

### **11.1 Етапи розробки цінової стратегії**

Встановлення цін на товари фірми в окремих стратегічних зонах господарювання – це результат складного багатоетапного процесу, що потребує аналізу багатьох факторів.

Етапи розробки цінової стратегії включають:

1. Загальні дослідження стратегічних зон господарювання, ринків збуту та прогнозування кон'юнктури ринку.
2. Визначення моделі ринку з точки зору конкурентоспроможності.
3. Визначення загальних цілей фірми в даній стратегічній зоні господарювання.
4. Визначення етапу життєвого циклу в даній стратегічній зоні господарювання.
5. Вибір варіанту цінової політики фірми.
6. Дослідження факторів, що впливають на рівень ціни реалізації товару.

На першому етапі проводиться оцінка власних виробничих можливостей фірми, оцінка та вибір привабливих стратегічних зон господарювання, складання рангованих рядів товарів, які можуть бути виготовлені, проведення комерційної оцінки потреб у тих товарах, які плануються до випуску. Крім того оцінюється місткість ринку, конкурентне середовище та умови збуту товарів на ринку.

Встановлюється тип ринку де буде працювати фірма. Якщо на ринку працює велика кількість підприємств, які пропонують схожу продукцію і вихід на цей ринок вільний, це ринок досконалої конкуренції. Розробка цінової політики буде зводитись до встановлення цін, які склались на ринку і фірма буде прагнути випускати такий обсяг продукції, який буде покривати витрати при даному рівні цін.

На протязі всього життєвого циклу виробу необхідно пропонувати декілька модифікованих цін. На початковій стадії життєвого циклу (впровадження товару на ринок) фірма може використовувати стратегію низьких цін, якщо вона поставила ціль протиснутись на ринок, або навпаки може бути використана стратегія високих цін для того щоб в короткий термін отримати високі прибутки. При просуванні на наступну фазу життєвого циклу фірма може отримати найбільшу виручку при використанні високих цін.

## **11.2 Види цінових стратегій**

Існують декілька методів підвищення цін: швидко але ризиковано; повільно та з меншим ризиком.

При цьому можуть застосовуватися такі стратегії:

1. Стратегія зміни психології продажів. Передбачає проведення тренінгів для торгових агентів і підвищення їх мотивації. Менеджмент фірми повинен бути орієнтований на зміну психології торгових агентів, стимулюючи їх до усвідомленого ризику. Необхідно переглянути систему стимулів працівників відділу збуту та побудувати систему стимулювання, що орієнтується на високий валовий прибуток чи конкретні ціни. Необхідно також застосовувати професійні навички ведення переговорів.

2. Стратегія контрактів та умов. Передбачає укладення довгострокових договорів та угод, ковзаючі ціни, різноманітні знижки.

3. Стратегія демонстрації цінності товару. Полягає в реалізації покупцям "пакетів", а не товарів. "Пакети" включають в себе обслуговування, технічну підтримку, умови та гарантії, що пропонуються разом із товаром. Може також застосовуватися демонстрація покупцеві економічної вигоди товару, а не ціни.

4. Стратегія сегментування та позиціонування. Полягає у сегментуванні покупців за чутливістю до ціни та передбачає визначення факторів, що найбільш впливають на рішення про купівлю окремих споживачів. Як правило утворюються різні пакети та ціни для різних сегментів ринку. Може бути застосована також

мультимарочна стратегія, яка забезпечує більш широкий діапазон цін та дискримінацію пропозицій. Марки, що продаються за диференційованими цінами, призначені для різних сегментів ринку. Проти агресивних конкурентів на сегментах ринку з низькими цінами можуть застосовуватися марки "бійці", які дозволяють фірмі захищати частку ринку, знижуючи ціни на "вибрані товари".

5. Стратегія утворення бар'єрів, що ускладнює переорієнтацію покупців на дешеві товари конкурентів. Може бути запропоноване першокласне обслуговування, програми підвищення лояльності споживачів, електронні системи обміну інформацією, спеціалізоване обладнання та партнерство у галузі досліджень і дослідних розробок. Таким чином фірма намагається перетворити споживача у партнера.

6. Стратегія інновацій. Передбачає розробку нових товарів, маркетингові інновації у формі нових різновидів товарів, нових видів їх упаковки, нових послуг.

Фірма може застосовувати декілька видів цінової стратегії:

1. Стратегія зняття вершків з ринку через встановлення високих цін на нові товари, що мають інноваційний характер. Товари, які пропонує фірма, мають суттєві переваги відносно до товарів конкурентів і окремі сегменти цільових ринків отримують економію витрат від застосування цієї нової продукції навіть за такими високими цінами, тому покупці погоджуються з ними.

2. Стратегія послідовного проходу по сегментах ринку. В цьому випадку товари спочатку пропонуються покупцям-новаторам та суперноваторам, а потім коли збут продукції починає скорочуватись, фірма знижує ціну для того, щоб привернути увагу наступного прошарку клієнтів. Тим самим в кожному сегменті цільового ринку прагнуть досягнути максимум можливого обороту. Обов'язковою умовою такої стратегії повинні бути: ефективний патентний захист товару; ліцензії; певні ноу-хау; захищеність від промислового шпіонажу.

3. Стратегія відкритої цінової війни. Мета цієї стратегії – захистити позиції на ринку і зберегти певну частку ринку, на якій працює фірма. Дії фірми полягають у тому, що фірма різко знижує ціни на товари, які давно та успішно продаються на ринку, крім того може бути застосована прихована знижка з ціни товарів, коли

фірма покращує споживчі якості товарів при збереженні рівня цін і проводить агресивну рекламну компанію.

4. Стратегія виходу на новий ринок. Застосовується тоді, коли фірма прагне залучити покупців до своєї продукції та закріпитись на новому ринку. Для цього фірма встановлює занижені ціни порівняно з конкурентами або у порівнянні із власними цінами за якими вона продає товар на вже освоєних ринках. Згодом, після того як завойовується певна частка ринку, ціни можна підвищити до рівня інших конкурентів або постачальників. Цей варіант стратегії має підвищений ризик реалізації.

5. Стратегія швидкого повернення витрат. Застосовується коли фірма не впевнена в тривалому комерційному успіху свого товару, прагне досягти продажу великих обсягів продукції і швидко повернути витрати, що пов'язані із розробкою товарів їх виробництвом та збутом. Тоді встановлюють невисокі ціни.

6. Стратегія цільових цін або задовільного повернення витрат. Дана стратегія розраховується на певний сегмент ринку або певне замовлення, або на певну серію продукції. Цільові ціни діють короткий термін (1-2 роки). Метою є забезпечення витрат на розробку конкретного замовлення і досягнення певного рівня прибутку на вкладений капітал.

7. Стратегія стимулювання комплексних продаж. В цьому випадку встановлюється низька ціна на один базовий виріб в комплекті, що стимулює продаж всього комплекту та забезпечує отримання запланованого обсягу прибутку.

8. Стратегія цінової дискримінації, застосовується тоді, коли один і той же товар продається по різних цінах в залежності від місця, часу продажу, від покупців. Для практичних застосувань цього методу необхідно, щоб виріб можна було продати різним групам споживачів на різних сегментах ринку. Для цього розробники продукції повинні передбачити можливість мінімальних внутрішніх змін товару його дизайну у відповідності з потребами споживачів. Цінова дискримінація за місцем продажу полягає в тому, що ціни встановлюються в залежності від категорії та престижності товарів організації. Цінова дискримінація за часом продажу полягає в встановленні сезонних фірм(туристичні фірми).

9. Цінова стратегія "слідування за лідером". Цей варіант стратегії організації базується на формальній або неформальній домовленості між виробниками продукції (характерні для олігополій).

Вибір цінової політики тісно пов'язаний із цілями фірми. Якщо фірма зацікавлена у збільшенні реалізації або максимізації частки ринку, то може застосовувати цінову політику пов'язану з виходом на новий ринок, або послідовне проходження по сегментах ринку. У випадку прагнення до максимізації рівня доходів, або забезпечення швидкого повернення витрат грошей, перевага буде від стратегії низьких цін, зняття вершків і послідовного проходження по сегментах ринку.

На рівень ціни реалізації товарів впливає 5 основних факторів: споживачі, уряд (державне регулювання цін), учасники каналів збуту, конкуренти, витрати на виробництво.

Контрольні запитання:

1. Охарактеризуйте етапи розробки цінової стратегії.
2. За яких умов підприємству слід застосувати стратегію цінової дискримінації?
3. Які дії передбачає стратегія відкритої цінової війни?
4. Які критерії вибору цінової стратегії Ви знаєте?
5. Зміст та види стратегії підвищення цін.
6. Наведіть приклад стратегії цільових цін.

Література: [1-3; 5-6; 9-11; 19-24; 31-32; 38-40; 42].



## ТЕМА 12

# СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЇ

12.1 Види технологій та суть технологічних аспектів діяльності фірми

12.2 Інноваційні стратегії

### **12.1 Види технологій та суть технологічних аспектів діяльності фірми**

У всіх науково містких галузях (машинобудуванні, хімічній промисловості, будівництві) технологія виступає як один із ключових факторів успіху діяльності фірми і забезпечення її конкурентоспроможності. Відставання в технологічному плані приводить до низької конкурентоспроможності наших підприємств, оскільки більшість підприємств не мають коштів на впровадження нових технологій.

Існує певний взаємозв'язок між життєвим циклом продукції та технологій. Розрізняють такі види технологій:

1. Стабільна технологія, яка залишається незмінною на протязі всього життєвого циклу попиту (продукту). За період життєвого циклу технології утворюється один характерний продукт, який є аналогічним у всіх конкурентів. Конкуренція на фазі зростання відбувається за рахунок цін, якості. На фазі глобалізації конкуренція іде за рахунок покращення окремих параметрів та конструкцій виробів.

2. Плодовита технологія, коли основна технологія зберігається досить довгий час, на протязі якого розробляється декілька поколінь продукції, що змінюють одне одного. Конкуренція в цьому випадку може привести до зниження цін, а прибутковість фірм-конкурентів буде низькою.

3. Змінна технологія. В цьому випадку на протязі всього життєвого циклу продукції змінюється декілька технологій. Така ситуація загрожує моральним старінням всіх інвестицій фірми в минулу технологію. Перехід від однієї технології до іншої є дуже складним. Для кожного типу технології на кожному етапі життєвого

циклу продукції існують певні головні функції управління, які дозволяють досягти успіху.

У науково містких галузях загальне керівництво фірми повинно брати участь в управлінні розвитком та використанні технологій, але в багатьох випадках така участь ускладнюється через непорозуміння між загальним керівництвом і спеціалістами, які займаються розробкою та впровадженням технологій. Таке непорозуміння може виникати:

– у зв'язку з різницею у наявному інформаційному забезпеченні керівників фірми та посадових осіб, що відповідають за технологічний розвиток фірми. Може виникнути ситуація "технологічного айсбергу", коли рішення про впровадження нових розробок та технологій приймаються тільки на основі верхньої частини "айсбергу", тобто привабливої частини технологічного рішення, і зовсім не враховують інфляцію, інформацію про ризик, вартість наслідків нових технологій для довгострокового розвитку фірми;

– у зв'язку із наявністю семантичного розриву. При виборі стратегії технологічного розвитку фірми може виникати ситуація, коли приймаються рішення, що ведуть за собою нові проблеми. Семантичний розрив – це різниця в розумінні підходів та концепцій, щодо подальшого розвитку і технологічного забезпечення діяльності фірми загальним керівництвом та керівниками відділів науково-дослідних та конструкторських розробок. Останні розуміють головний фактор успіху подальшого розвитку фірми в технологічних параметрах, технологічно нових товарів. Але трапляється так, що продукції, яка виробляється за новою технологією, не завжди гарантований широкий ринок та стабільний попит споживачів;

– за наявності розривів між цілями і витратами. Для загального керівництва фірми головною ціллю є отримання оптимальних доходів на ресурси, що витрачаються, і забезпечення стійкої позиції фірми. Технологія виступає як один із засобів досягнення цієї цілі. Для професійних розробників нових технологій, для наукових співробітників організацій нові технології, нові матеріали завжди пов'язані із відкриттями, що підвищують професійний престиж і дають моральне задоволення. Для розробників проблема окупності

та прибутковості технологій є від'ємним фактором. Результат такого розриву між цілями та витратами може проявлятися у різних підходах до використання продукції, що рекомендується до виробництва, оскільки для спеціаліста технологічне вдосконалення продукції є необхідною умовою для виходу на ринок.

Для того, щоб уникнути цих непорозумінь у впливі технологічних новинок на прибутковість продукції необхідно:

включити у групу спеціалістів, що відповідають за розробку стратегії компетентних науково-технічних спеціалістів;

ознайомлювати, готувати провідних спеціалістів з НДКР по питанням стратегічного управління, забезпечувати взаємозв'язок окремих видів функціональних стратегій;

здійснювати підготовку загальних керівників фірми з економічних питань; проведення наукових досліджень і конструкторських розробок;

необхідно приймати рішення про фінансування наукових досліджень і конструкторських розробок на основі оцінки їх прибутковості;

включати технологічні показники до складу загальних показників фірми.

Технологічні аспекти діяльності фірми необхідно враховувати при розробці загальної її стратегії. Для цього слід:

з'ясувати, спрогнозувати зміни у зовнішніх умовах діяльності фірми (можливість появи нових технологій, нових продуктів, нових конкурентів);

оцінити технологічні фактори успіху фірми в майбутньому;

з'ясувати технологічний рівень складових потенціалу фірми;

сформулювати портфель технологій фірми, яким вона буде користуватись в майбутньому;

оцінити можливість використання фірмою прибутку від нововведень в умовах конкуренції та майбутніх обмеженнях діяльності фірми.

Роль стратегії НДКР як функціональної стратегії зростає в науково містких галузях. Однак кожне підприємство, що змагається за свою конкурентоспроможність, має більш-менш розвинену стратегію наукових досліджень. Розробка продукту, його вдосконалення, модифікація не можуть відбуватися без певного

обґрунтування. Основою є маркетингові дослідження, що "задають" вимоги споживача до товару, однак остаточної форми продукт набирає в результаті реалізації функцій досліджень і розробок, а надто підфункції – конструкторсько-технологічної підготовки виробництва.

Стратегія НДКР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи інших галузях у той період, на який розробляється стратегія. Тому при створенні нового продукту треба визначити взаємозв'язок "життєвих циклів" продукту, попиту та технології, оскільки вони значною мірою впливають на тривалість життєвого циклу всього підприємства.

Якщо технологія, що використовується, дає змогу виготовляти серію виробів, головним орієнтиром НДКР буде створення виробів на базі вдосконалення існуючої технології. Отже, технологія – це рушійна сила розвитку підприємства, яке стає "тим, що йде за технологією". Як тільки значення "первісної" технології починає зменшуватися (можлива ситуація, коли тиражуються застарілі зразки, що втратили конкурентоспроможність), підприємство мусить бути готове перейти до іншого технологічного способу виробництва.

Прийняття рішення про перехід до нової технології або вдосконалення існуючої, повинно базуватись на аналізі техніко-технологічного рівня виробництва. В Україні існують галузеві методики визначення техніко-технологічного рівня окремих виробництв та підприємств в цілому. Залежно від результатів аналізу розробляються або стратегії продовження використання існуючої технології ("виграшне парі"), стратегії поліпшення використання існуючої технології ("надійна готівка"), стратегії "зняття врожаю" ("принада") і, нарешті відмова від використання, ліквідація технологічного процесу ("загін для худоби").

Здійснення загальних конкурентних стратегій (за М.Портером) також має "чисто технологічне трактування", оскільки передбачає стратегії лідера або послідовника в стратегіях зниження витрат або диференціації як стратегій, за рахунок яких формуються конкурентні переваги фірми.

Стратегія НДКР пов'язана із структурою фундаментальних та прикладних досліджень. Тут спостерігається тісний зв'язок між типом підприємства та наявним рівнем його розвитку, обраними загальними стратегіями, стратегіями маркетингу та розвитку виробництва. Акцент може робитися на окремі етапи інноваційного процесу або на створення цілісної системи НДКР. Стратегія НДКР – це стратегія створення та використання нововведень різних типів, що, з рештою, і забезпечує підприємству стратегічний зв'язок.

НДКР мають за мету розробку та впровадження інновацій різних типів.

Складність і спрямованість у майбутнє стратегій НДКР потребує обґрунтованих підходів до їхньої розробки. Лише тоді, коли матиме системний, плановий характер, дослідження та розробки можуть створити міцну базу конкурентних переваг підприємства. Здійснення стратегій НДКР залежить від ресурсного, а особливо – інформаційного забезпечення та рівня кваліфікації персоналу. Тісний зв'язок стратегії НДКР з іншими стратегіями допомагає створити інноваційну організацію, закласти підвалини її довгострокового існування.

Загальні конкурентні стратегії фірми зв'язані із стратегіями у галузі досліджень і розробок. Для загальної стратегії фірми-лідера за рахунок зниження витрат або цін може застосовуватись два варіанти стратегії по НДКР: лідер по НДКР і послідовник по НДКР.

Стратегія лідера з НДКР – дозволяє забезпечити порівняно низьку собівартість нової продукції, менші у порівнянні з конкурентами витрати і як наслідок виробництво продукції з найменшими витратами.

Стратегія послідовника з НДКР. В цьому випадку продукція створюється методом копіювання конструкторських рішень, технологій фірми-лідера, продукція має низьку собівартість, оскільки у фірми відсутні витрати на НДКР. У випадку дотримання загальної стратегії диверсифікації лідер з НДКР розробляє продукцію унікальну з високою споживчою вартістю і всі види інновацій такої фірми спрямовані на створення підтримки та розвиток унікальних властивостей продукції. Послідовник з НДКР старається пристосувати продукцію, систему виробництва, збуту до потреб споживачів і використовувати досвід лідера.

## 12.2 Інноваційні стратегії

В умовах прискорення процесів світової економічної глобалізації та інтелектуалізації виробництва новітні технології стають тією матеріальною основою, яка визначає технічний рівень сучасного виробництва, форми його організації та управління, рівень конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні вітчизняні технології не в повній мірі забезпечують необхідні вартісні та якісні показники продукції, що є однією із головних причин низького рівня конкурентоспроможності продукції на світових і внутрішніх ринках. Отже, на сьогоднішній день існує об'єктивна потреба у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств України шляхом інтенсифікації інноваційних процесів.

До основних чинників, стримуючих інноваційний розвиток вітчизняних підприємств, слід віднести:

- відсутність фінансових ресурсів та високі ставки по кредитах комерційних банків;
- високий економічний ризик при освоєнні нової продукції;
- відсутність необхідних НДДКР та інформації про нові технології, слабку інфраструктуру трансферу технологій;
- відсутність досконалих методичних та методологічних рекомендацій щодо впровадження та управління інноваційною діяльністю та ін.

В цих умовах зростає актуальність формування успішної інноваційної стратегії потенціалу підприємства.

Технологічний розвиток фірми завжди пов'язаний з НДДКР, а також з інноваціями різного типу. Існують декілька модифікацій видів інноваційної стратегії фірми.

Традиційна інноваційна стратегія полягає у підвищенні якості існуючого товару на існуючій технологічній базі. Наслідок цього варіанту стратегічного розвитку може проявитись у послідовному відставанні фірми спочатку в техніко-технологічному, а потім і в економічному відношенні.

Опортуністична стратегія орієнтується на продукт лідера ринку, що не потребує високих витрат на наукові розробки. Як наслідок реалізації стратегії – стійке положення на ринку. Разом з

тим існує ризик швидкої втрати цих переваг за рахунок зміни прихильності споживачів.

Імітаційна стратегія полягає в тому, що фірма купує ліцензії, заключає ліцензійні угоди, витрачаючи мінімальні кошти на власні НДКР. Успіх в цьому випадку може досягатись за умови високої кваліфікації робітників і постійної підтримки досягнутого рівня.

Оборонна стратегія використовується на невеликих підприємствах, які часто залежать від великих фірм (не відставати від інших і не претендувати на лідерство – гасло стратегії).

Наступальна інноваційна стратегія полягає в тому, щоб бути першим на ринку за рахунок високого рівня інновацій, кваліфікації кадрів. Для такого варіанту стратегії характерні всі види ризику. Наступальний варіант інноваційної стратегії дозволяє досягти певного рівня агресивності загальної стратегії фірми та забезпечити відповідність певному рівню нестабільності зовнішнього середовища.

Явище інновації можна розглядати з різних дослідницьких перспектив. У багатьох розробках процес створення інновації розглядається з точки зору трьох фаз, які відбуваються одна за одною у хронологічній послідовності:

- а) відкриття (виникнення нової ідеї);
- б) перше застосування;
- в) поширене застосування і впровадження рішень та ідей окремими підприємствами й іншими організаціями.

У широкому розумінні явище інноваційної практики трактують як відкритий процес, де кожна із фаз пов'язана з попередніми та наступними. Фази першого застосування та дифузії зазвичай мають значний вплив на процес народження та вдосконалення ідей. Часто фази процесу інновації досить важко відокремити одну від одної. Наприклад, система управління якістю відповідно до апробованих деінде засад під час впровадження може бути значною мірою модифікована з огляду на специфіку підприємства та нові, нетрадиційні види застосування інформації.

Розробка інноваційної стратегії передбачає вибір виду інновації. За класифікацією інновацій запропонованою OECD інновації розглядаються з урахуванням трьох параметрів:

сфери, якої вони стосуються; методу впровадження; обсягу змін, які вони викликають.

Різновиди інноваційної практики з точки зору сфери застосування можна поділили на два основні типи: технічні інновації та організаційні інновації.

Технічні інновації пов'язані з продукцією, що виробляється підприємством, впровадженням нових рішень у виробництво та технологіями.

Інновації організаційного характеру змінюють систему управління та організацію процесу створення продукції або послуг.

З точки зору способу впровадження розрізняють системні інновації (інкрементальні) та одиничні (стихійні).

Системні (інкрементальні) інновації постають на основі ухваленої на підприємстві системи їх створення. Вони базуються передусім на пошуку рішень щодо скорочення витрат, вдосконалення технологічних процесів, на новій системі організації фірми у рамках визначеного процесу діяльності.

Інкрементальні інновації базуються на певному взірці створення ідей, на модифікації ідей, що вже існують на ринку, або ж є унікальними розробками, які можуть використовуватися на іншому підприємстві. Системні інновації передбачають навчання персоналу підприємства та участь у здійсненні відповідних заходів досить численної групи працівників вищого та нижчого рівня. Показником системної праці над інноваціями є існування на підприємстві спеціально створеного колективу, співпраця відділів дослідження та розвитку з іншими підрозділами фірми, системність у створенні нових виробів чи вдосконалені якості існуючих.

Одиничні (стихійні) інновації, на противагу до системних (інкрементальних), є випадковими у діяльності підприємства. Вони не є наслідком існуючої системи, а скоріше відповіддю на нові можливості або загрози. Такими прикладами можуть бути пошук нового виду продукції, придбання ліцензії, зміна технології виробництва чи системи управління, які постають на підставі викликів середовища або ж аналізу стану підприємства, що його здійснюють фахівці. Впровадження організаційних інновацій (несистемних) характеризується більшим ризиком, ніж системних,



які постають на підставі постійного накопичення знань та інформації.

З точки зору сфери змін, які викликають інновації їх можна поділити на радикальні, рекомбінаційні, модифікаційні.

Серед інновацій радикального типу розрізняють інновації, що приводять до змін технологічного та організаційного характеру. Радикальні інновації технічного характеру зазвичай стосуються процесу впровадження нової продукції, яка згодом зумовлює необхідність застосування нових технологій. Фірми, які впроваджують нові види продукції, намагаються досягнути провідної позиції в обраній ніші на ринку. Впровадження нової продукції часто зумовлює необхідність проведення заходів, спрямованих на створення попиту або задоволення потенційного попиту. Технічні інновації радикального характеру спостерігаються відносно рідко.

Радикальні інновації організаційного характеру зазвичай базуються на впровадженні нового способу управління підприємством, який може привести до зміни технології виробництва продукції та надання послуг. Радикальні інновації організаційного типу можуть виникати на підприємствах, які бажають посісти провідні позиції на ринку, а також тих, які з різних причин постають перед необхідністю змінити засади функціонування. Такі інновації принципово змінюють стратегію та способи управління фірмою. Прикладами можуть бути впровадження колективної форми праці, виникнення нових структур завдяки організаційним процесам або впровадження нових інформаційних систем, які кардинально змінюють організаційні засади підприємства.

У рамках радикальних інновацій фірма зазвичай використовує нові ресурси, створює нові для себе рішення в технологічно-виробничому або організаційному вимірі. Організаційні радикальні інновації, як правило, впроваджуються та розробляються стихійно, тоді як технічні можуть виникати також внаслідок інкрементальних робіт над новими виробами або ж вдосконалення технології, а також внаслідок одиничних впроваджень окремих ідей.

Рекомбінаційні інновації полягають у використанні існуючих технологічних, організаційних та виробничих рішень з метою

створення нових різновидів продукції, технологій або систем управління. Рекомбінаційні інновації, що стосуються систем управління, спрямовані на поєднання існуючих виробничих функцій або різних технологічних рішень для виробництва нової продукції. Прикладом цього можуть служити виробництво шампунів із властивостями бальзамів або використання комп'ютерів для виробництва кінофільмів. Рекомбінаційні інновації, які видозмінюють систему управління підприємством, полягають у поєднанні різних типів організаційного реформування (наприклад, структури, кадрової політики і т.д.) для створення нових рівнів якості у підрозділах, де вони раніше не існували, або для створення нових методів та засобів управління (об'єднання відділів, перенесення повноважень, використання існуючих мотиваційних систем обліку зарплати в тих підрозділах підприємств, де вони раніше не використовувалися). У процесі рекомбінаційних інновацій зазвичай використовуються ресурси та інформація підприємства.

Модифікаційні інновації створюються з метою реагування фірми на потреби клієнтів або поведінку конкурентів і полягають у незначних змінах існуючого асортименту продукції, технологій та систем управління з метою їх вдосконалення. Модифікації не змінюють функції виробів або процеси виробництва (наприклад, підвищення якості, зменшення витрат внаслідок використання нових матеріалів, запровадження додаткової функції виробу). Вони є наслідком тісних взаємин підприємства з клієнтами та гострої конкуренції за задоволення їхніх потреб.

Під час створення концепції або впровадження інновації істотне значення відіграють стосунки із постачальниками та споживачами, внаслідок чого може відбуватися постійний обмін інформацією та створення партнерських відносин. Фірма також може тісно співпрацювати із зовнішніми дослідницькими центрами. Свої ідеї підприємство може генерувати самостійно, підтримуючи із зовнішніми суб'єктами періодичні контакти.

Контрольні запитання:

1. Розкрийте взаємозв'язок між життєвим циклом продукції та технологією. Які види технології Вам відомі?

2. Що таке стратегія НДКР? Які завдання вона вирішує?
3. Які дії передбачає опортуністична стратегія.
4. Для яких підприємств може бути рекомендована імітаційна стратегія? В чому полягає наступальна інноваційна стратегія?
5. Наведіть класифікацію інновацій за ознаками.
6. Характеризуйте радикальні технічні інновації.
7. Які зміни передбачають рекомбінаційні інновації?
8. Яка мета створення модифікаційних інновацій?

Література: [1-3; 5-6; 9-11; 19-24; 31-32; 38-40; 42].

## **ТЕМА 13**

# **СТРАТЕГІЯ ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ**

13.1 Особливості та переваги застосування стратегії зниження собівартості продукції

13.2 Умови реалізації стратегії зниження собівартості продукції

### **13.1 Особливості та переваги застосування стратегії зниження собівартості продукції**

Стимулом для використання стратегії зниження собівартості продукції є значна економія на масштабі виробництва і залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним фактором при купівлі. Стратегія полягає в орієнтації на масовий випуск стандартної продукції, що потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різнорідної продукції. За таких умов економія змінних витрат досягається за рахунок високої спеціалізації виробництва. Постійні ж витрати з розрахунку на одиницю продукції, зменшуються зі зростанням обсягів виробництва, створюють додатковий резерв здешевлення виробів.

Прагнення тримати лідерство з найменшої собівартості в галузі потребує оптимальних розмірів виробництв і мереж реалізації продукції, захоплення великої частки ринку, здійснення чіткого контролю за накладними витратами та іншими видами постійних витрат.

Стратегія зниження собівартості базується не тільки на реалізації товарів за низькими цінами, а й за цінами нижчими за ринкові. Це дає змогу підприємству, втративши частку прибутку, залишитися у бізнесі на протипагу іншим конкурентам. Якщо підприємство з низькими витратами може залучити споживачів за рахунок оригінальності своєї продукції, то воно отримує додатковий прибуток. Коли ж таке підприємство виходить на ринок зі стандартною продукцією і з низькою ціною, можливість отримання надприбутку залежатиме від здатності регулювати

витрати. Лідерство у витратах не може бути орієнтиром у конкурентній боротьбі.

Розглянемо основні переваги виробника з низькими витратами стосовно перерахованих нижче основних чинників конкуренції.

1. Конкуренти. Компанія, що володіє низьковартісним виробництвом, перебуває в кращому положенні, конкуруючи на самому небезпечному для інших конкурентів базисі – ціновому. Дана фірма має можливість:

а) захистити себе в ціновій війні, використовуючи низькі ціни для захоплення ринкової частки (у тому числі для перехоплення чужих покупців);

б) атакувати процвітаючі фірми;

в) одержувати зверхсередній прибуток на ринках, що характеризуються ціновою конкуренцією (через більший обсяг продажів).

2. Покупці. Компанії з низькими витратами можуть частково захистити межі одержуваного прибутку від економічного потенціалу покупців, оскільки останні рідко здатні знизити ціну до рівня виживання найбільш ефективного по витратах продавця.

3. Постачальники. Фірма з низькими витратами краще конкурентів захищена від диктату постачальників, якщо основою її конкурентної переваги по витратах є досконаліша внутрішня організація (компанії з низькими витратами, перевага яких виходить із можливості покупки компонентів за кращими цінами у зовнішніх постачальників, можуть бути уразливі перед діями сильних постачальників).

4. Потенційні конкуренти. Низьковартісне виробництво має більш вигідну конкурентну позицію, що є не тільки бар'єром для спроб входу в галузь, але й забезпечує більш легкі шляхи для використання політики зниження цін з метою захисту ринку від нових конкурентів.

5. Замінники (товари-субститути). У конкуренції проти товарів-субститутів лідер з витрат має кращі позиції, тому що використання низьких цін – надійний захист проти компаній, що намагаються впровадити на ринок аналогічні товари й послуги.

## 13.2 Умови реалізації стратегії зниження собівартості продукції

Прагнення компанії досягти низьковартісного виробництва може бути реалізоване у вигляді сильної стратегії за наступних обставин:

1) попит еластичний за ціною, тобто цінова конкуренція серед продавців особливо сильна;

2) галузь і всі фірми в ній виробляють стандартизований продукт широкого вжитку;

3) відсутня можливість для диференціації продукту, що більше цінується покупцем;

4) більшість покупців використовують продукт однаково: задовольняючи загальним вимогам з використання, стандартизований продукт повністю задовольняє потреби покупців. У цьому випадку саме ціна, а не особливості або якість товару, є головним чинником, що визначає купівельні переваги;

5) витрати покупців на перехід з одного товару на інший досить низькі, що дає їм певну свободу вибору в пошуку товарів з більше низькою ціною.

Як правило, більшість чутливих до цін покупців зупиняють свій вибір на найнижчій ціні. У цьому випадку стратегія низьких витрат може привести до успіху.

Разом з тим конкурентний підхід забезпечення низьких витрат має свою зворотну сторону. Спроби досягти низьковартісного лідерства пов'язані з ризиком і втратою переваг, що відбувається з таких причин:

1) спостерігаються зміни в технологічному середовищі. Технологічний прорив конкурентів відкриває їм шлях до зниження витрат, що може звести до нуля всі попередні інвестиції й з великими зусиллями завойовані переваги лідера по витратах;

2) фірми-конкуренти можуть імітувати методи роботи лідера;

3) простежується вузькість поглядів на зниження витрат фірми. Компанія, що ретельно працює над зниженням витрат, повністю зосереджується на цьому напрямку й не бачить інших важливих моментів, а саме: зростаючу перевагу споживачів до більш високоякісних товарів й обслуговування, завоювання

інтересів покупців шляхом пропозиції додаткових товарів і послуг й ін. Таким чином, фірма зазнає невдачі як тільки цінова конкуренція "колихнеться" убік нецінової.

У зв'язку із цим варто звернутися до найважливішого психологічного канону: ринкова ціна зростає не пропорційно якості товару, а як би випереджаючи її, і навпаки: при зниженні технічного рівня і якості товару щодо загальноприйнятого рівня ціна знижується більш прогресивно в порівнянні із цим рівнем.

4) Велика увага до зменшення витрат може утримувати фірму як в існуючій стратегії й технології, так й у розроблювальній стратегії, роблячи її уразливою до нових передових стратегій і до зростаючого інтересу споживача, до чого-небудь відмінного від низької ціни.

У теорії й практиці розглядаються два основних шляхи досягнення конкурентних переваг за допомогою зниження виробничих витрат:

використання факторів, які можуть бути причиною зниження або росту витрат (фактори М. Портера й А. Томпсона);

регулювання процесу формування сукупних витрат шляхом їхньої диференціації й економії на всіх стадіях виробництва й просування товару.

Контрольні запитання:

1. Назвіть переваги та недоліки стратегії низьких витрат.
2. Які Вам відомі шляхи зниження виробничих витрат?
3. Чи є ризикованою стратегія низьких витрат?
4. В яких умовах господарювання є доцільною стратегія зниження собівартості продукції?

Література: [1-3; 5-6; 9-11; 19-24; 31-32; 38-40; 42].

## **ТЕМА 14**

# **МЕТОД ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ – МАТРИЦЯ БКГ**

14.1 Сутність та завдання портфельного аналізу

14.2 Методика побудови матриці БКГ

### **14.1 Сутність та завдання портфельного аналізу**

На сьогоднішній час розроблено ряд аналітичних методів та моделей, які можуть бути корисними при прийнятті стратегічних рішень. Одним із найбільш поширених інструментів вибору позиції фірми у конкуренції є портфельний аналіз. Портфель підприємства або корпоративний портфель – це сукупність відносно самостійних господарюючих підрозділів підприємств або стратегічних зон господарювання (СЗГ), які належать одній фірмі або в яких ця фірма працює. Портфельний аналіз представляє собою інструмент за допомогою якого керівництво підприємства оцінює господарюючу діяльність в СЗГ з метою вкладання коштів в найбільш прибуткові напрямки та скорочення інвестування в неефективні проекти. Портфель підприємства повинен бути збалансованим: тобто необхідно забезпечити таке співвідношення підрозділів або СЗГ, щоб досягнути стійкої конкурентної позиції фірми у перспективі, для того щоб мати ресурси, капітал для забезпечення росту і відслідковувати необхідність перенесення капіталу в більш привабливі види бізнесу. Методи портфельного аналізу діяльності підприємства розробляються починаючи з 60-х років минулого століття, вони представляють собою спеціалізований методи стратегічного менеджменту. При застосуванні методів портфельного аналізу кожна стратегічна зона господарювання або господарюючі підрозділи розглядаються незалежно у порівнянні між собою та конкурентами. Основний прийом портфельного аналізу полягає у побудові двохмірних матриць за допомогою яких СЗГ порівнюються по таких позиціях:

- відносна конкурентна позиція;
- стадія життєвого циклу;



- частка ринку;
- темп росту продажу.

Серед найбільш відомих методів портфельного аналізу є матриця Бостонської консультативної групи (БКГ).

## 14.2 Методика побудови матриці БКГ

Матриця Бостонської консультативної групи є першим методом портфельного аналізу. Вона була розроблена в 60-і роки минулого століття. Ця матриця будується за двома параметрами: темп приросту ринку та відносна частка ринку (рис.14.1).

Темп приросту ринку, %	Високий	20	"Зірка"	"Знаки запитання", "Дика кішка"
	Низький	10	"Дійна корова"	"Собака"
			2	1
			Висока	Мала
			Відносна доля ринку	

Рис. 14.1 Матриця БКГ

Відповідно до позицій у матриці визначають чотири типи товарів, за кожним з яких можуть бути визначені маркетингові стратегії.

1. "Знаки запитання" – це товари, які перебувають на початковому етапі життєвого циклу і потребують значних коштів для їх підтримки. Високі показники темпу зростання ринку і низька відносна частка ринку потребують значних фінансових витрат, спрямованих на збільшення частки ринку. Можливі стратегії: інтенсифікація зусиль і вкладання коштів або елімінація (виключення з портфелю).

2. "Зірки" – це товари, які перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на даному ринку і потребують значних коштів для підтримання. Можлива стратегія – стратегія підтримання конкурентних переваг. З часом "зірки" перетворюються на "дійних корів".

3. "Дійні корови" – це товари, які перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які використовуються для фінансування інших товарів (висока частка ринку і низькі темпи зростання). Маркетингова стратегія для цих товарів – стратегія "збирання врожаю" і підтримання конкурентних переваг.

4. "Собаки" – це товари, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу і позиція яких є найменш привабливою (низькі темпи зростання ринку і низька частка ринку). Пріоритетною для таких товарів вважається стратегія елімінації.

Аналіз за матрицею БКГ дозволяє зробити такі висновки:

– визначити можливу стратегію для окремих бізнес одиниць або товарів;

– оцінити їх потреби у фінансуванні та потенціал рентабельності;

– оцінити рівновагу корпоративного портфелю.

Переваги моделі БКГ – простота використання, незначні витрати для збирання інформації.

Основними недоліками матриці є те, що в ній передбачається урахування тільки двох вимірів – зростання ринку та частки ринку і не розглядається багато інших факторів. Крім того, її використання є доцільним виключно в галузях з масовим виробництвом, де проявляється ефект досвіду.

Контрольні запитання:

1. З якою метою використовують модель БКГ?
2. Які недоліки має модель БКГ?
3. Яку стратегію можна рекомендувати "дійним коровам"?
4. Яку стратегію можна рекомендувати "собакам", а яку "зіркам"?

Література: [1-3; 5-6; 9-11; 19-24; 31-32; 38-40; 42].

## **ТЕМА 15**

# **СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

15.1 Необхідність та передумови розробки міжнародних варіантів розвитку

15.2 Види та умови реалізації стратегії зовнішнього розвитку підприємства

### **15.1 Необхідність та передумови розробки міжнародних варіантів розвитку**

Міжнародна діяльність фірми – це діяльність що пов'язана з експортом та імпортом товарів, капіталів, технологій, послуг, здійснення сумісних проектів з іншими країнами у різних сферах ведення бізнесу.

Одним із суттєвих наслідків економічних перетворень в Україні є глобалізація бізнесу українських підприємств. Це пов'язано з лібералізацією зовнішньоекономічної діяльності, відкриттям кордонів, а також з тим, що ринкові перетворення в Україні співпали з переходом до глобального господарювання та управління в усьому світі. Міжнародний бізнес дещо схожий з національним, разом з тим є відмінності, які необхідно приймати до уваги для успішної реалізації зовнішньоекономічної стратегії. Головною проблемою є подолання відмінностей національних культур, які проявляються в особливостях ведення справи. Одні і ті ж параметри бізнесу, технології ведення бізнесу, в тому числі обсяг залученого капіталу, чисельність працюючих, методи стимулювання продуктивності та ін., можуть в різних країнах давати різні результати.

Існує багато причин для розробки організацією міжнародних варіантів розвитку. Відомий американський теоретик менеджменту П. Котлер виділяє дві групи факторів, які визначають привабливість міжнародного варіанту розвитку організації.

1. Фактори виштовхування. Їхнім джерелом є недостатні можливості для розвитку бізнесу на місцевому ринку в зв'язку з низькими цінами на продукцію або обмеженнями із боку уряду .

2. Фактори втягування. Вони виникають при існуванні за кордоном кращих умов для розвитку бізнесу.

Існують границі між первинними та вторинними мотивами, що визивають інтерес до міжнародної діяльності.

Первинні мотиви включають в себе вкладення капіталу, що орієнтований на іноземні ринки, які приведуть до зниження витрат на сировину або інші основні ресурси.

Вторинні мотиви можуть включати реакцію організації на зовнішні умови середовища, наприклад, труднощі постачання, що виникли на місцевому ринку.

## **15.2 Види та умови реалізації стратегії зовнішнього розвитку підприємства**

В залежності від того як держава реагує на експортно-імпортні операції виділяють такі характерні варіанти стратегії щодо фірм-експортерів (імпортерів), якої дотримується уряд держави:

Стратегія ізоляції. Проводиться виходячи із політичних міркувань, є невдалою із економічної точки зору.

Стратегія протекціонізму. Полягає в захисті внутрішнього ринку від конкуренції іноземних фірм.

Стратегія вільної торгівлі. Полягає у зменшенні до мінімуму обмежень у зовнішній торгівлі.

Стратегія поповнення дефіцитного ринку або протекціонізм навпаки. Полягає в утворенні сприятливих умов на внутрішньому ринку країни для діяльності іноземних фірм.

До основних стратегічних цілей фірми-експортера можна віднести:

- розширення виробництва;
- збільшення прибутку за розрахунок захоплення нових ринків за кордоном;
- досягнення економії на масштабах виробництва;
- збільшення прибутку за рахунок використання порівняльних переваг інших країн;
- збільшення валютних ресурсів фірми;
- досягнення збалансованості стратегічного набору фірми (за мету береться необхідність забезпечити прибутковість росту фірми

в короткострокові і довгострокові періоди шляхом узгодження фаз життєвих циклів різних стратегічних зон господарювання.

До стратегічних цілей фірми-імпортера можна віднести:  
модернізація та розширення виробничої бази фірми;  
досягнення економії на заміні обладнання, сировини вітчизняного виробництва більш ефективними іноземними аналогами;

розширення асортименту товарів на національному ринку;  
підвищення прибутковості короткострокових та довгострокових інвестицій та збільшення масштабів діяльності.

Проводячи стратегію міжнародного інвестування підприємство старається обійти митні бар'єри, використовуючи різницю у вартості ресурсів у різних країнах, зменшити витрати на виробництво продукції, і за рахунок цього підвисити свою конкурентоспроможність.

Дотримуючись стратегії міжнародного розвитку фірма може сподіватись на вирішення таких проблем, як налагодження випуску складної технологічної продукції, навчання кадрів, а також отримання фінансової вигоди у порівнянні з імпортом товарів та іноземними позиками.

До головних стратегічних цілей фірми, що приймає рішення відносно інтернаціоналізації своєї діяльності можна віднести:

збільшення потенційного попиту на основну продукцію ;  
розподіл комерційного ризику;  
продовження життєвого циклу товарів;  
захист себе від конкурентів;  
зниження витрат виробництва за рахунок конкурентних переваг інших країн.

Перед тим як прийняти рішення щодо розробки та реалізації міжнародної стратегії, організація повинна зібрати інформацію щодо іншої країни та ретельно врахувати всі міжнародні фактори. Крім того, фірма повинна бути готова до труднощів та в наявності повинна мати достатню кількість ресурсів, в тому числі адміністративних, для подолання цих труднощів. Найбільш типовими проблемами, що виникають у випадку прийняття рішення щодо інтернаціоналізації діяльності фірми є наступні:

якими повинні бути продукти (послуги), щоб бути привабливими для різних іноземних ринків;

проблеми, що пов'язані з передбаченням витрат та прибутковості, оскільки вони базуються на прогнозі курсів валют;

управлінські проблеми, що пов'язані з впливом різних культур, особливо якщо існує практика переходу управляючих з країни в країну;

структурні проблеми;

проблеми ціноутворення та проблеми з податками;

політичний ризик, оскільки іноземні інвестиції підприємства будуть під впливом політики країни-господаря.

В сучасному світі один із варіантів стратегій міжнародного розвитку є глобальна стратегія. Як правило, її дотримуються великі корпорації, які орієнтуються на глобальний (міжнародний) ринок, попит на якому задовольняють пропонуючи один базовий товар і підтримують цей попит інструментами маркетингу і продажу.

Основна ідея глобалізації діяльності полягає у визначенні загальних характеристик ринків та цільових груп споживачів, які не залежать від особливостей окремих країн. Але здійснення глобальної стратегії не завжди можливе. Глобальний варіант стратегії доцільний тоді коли:

1. Фірма має можливість стандартизувати товар і ця стандартизація приведе до економії на масштабах виробництва.

2. Аналіз показує, що можуть бути зменшені витрати підприємства.

3. Якщо у фірми з'являються глобальні конкуренти.

Існує дві основних стратегічних альтернативи для завоювання фірмою конкурентних переваг за допомогою глобальної стратегії. Перша альтернатива – діяльність з розміщення. В цьому випадку фірма розміщує виробництво комплектуючих частин, зборку, дистриб'юторські центри, сервісні центри й інші види діяльності між країнами таким чином, щоб знижувати витрати чи досягати більшої диференціації продукції. Друга альтернатива заснована на координуванні видів діяльності і стратегічних дій. Цей шлях базується на використанні накопиченого досвіду при впровадженні бізнесу організації в інших країнах. Фірма може переміщати виробництво з однієї країни в іншу, щоб одержувати вигоду від

зміни обмінних курсів валют, поліпшити репутацію своєї марки шляхом включення певних відмінних рис продукції для всіх ринків у світі, де вона конкурує, підвищити свої можливості у відносинах з урядами зацікавлених країн.

Глобалізація не завжди доцільна і фірма може вибрати диференційований підхід для кожного ринку дотримуючись принципу: "стандартизація там де це можливо, диференціація – там де це необхідно". Тому при великих розходженнях в культурних, економічних, політичних і конкурентних умовах у різних країнах, виникає необхідність у мультинаціональній стратегії. В цьому випадку міжнародна стратегія є сукупністю індивідуальних національних стратегій. Мультинаціональна стратегія доцільна тоді, коли:

- є значні розходження між країнами в купівельних запитах і звичках, покупці вимагають продукцію зі спеціальними властивостями чи пристосовану під покупця;

- купівельний попит на продукцію існує на відносно малих національних ринках;

- продукція повинна відповідати строгим виробничим специфікаціям чи стандартам якості;

- торгові обмеження багатьох урядів дуже різноманітні та складні.

Проблемою реалізації мультинаціональної стратегії є слабка стратегічна координація дій у різних країнах.

Основними етапами інтернаціоналізації діяльності фірми є наступні:

- експорт, який виникає у зв'язку з надлишками продукції і передбачає суто комерційні відносини між фірмами партнерами;

- контрактна стадія міжнародного розвитку. Тут фірма прагне до більш тісних зв'язків із іноземними партнерами і старається стабілізувати збут своєї продукції. В цьому випадку фірма може діяти на підставі договору франчайзингу;

- організація торгової фірми за кордоном, спільне підприємство;
- пряме інвестування у філіал і контроль за діяльністю цього філіалу;

автономний розвиток іноземного філіалу фірми, що використовує національний капітал, науково-дослідні та конструкторські розробки, маркетингові програми.

Стратегії міжнародної діяльності розрізняють в залежності від того чи експортує фірма продукцію на своєму ринку, чи утворює свій виробничий підрозділ на іноземному ринку. Виходячи з цього фірма може дотримуватись таких стратегій виходу на зарубіжні ринки:

- стратегія непрямого експорту;
- стратегія прямого експорту;
- організація виробництва за кордоном.

Непрямий експорт – це найбільш дешевий та найменш ризикований варіант виходу на ринок. Тут фірма не приймає безпосередньої участі в операціях міжнародної торгівлі, а доручає їх іншим фірмам посередникам. Варіанти реалізації цієї стратегії:

справа ведеться з іноземними партнерами на внутрішньому ринку;

експортні операції ведуться через міжнародні торгові компанії.

Прямий експорт. В цьому випадку фірма сама займається експортом продукції. В своїй структурі має спеціальний підрозділ, який займається аналізом ринків, визначає ціни. Варіанти реалізації стратегії прямого експорту:

- фірма використовує своїх зарубіжних представників;
- фірма може укласти угоди з місцевими агентами, які будуть шукати клієнтів, будуть вести переговори від імені експортера;
- співпраця з місцевими торговими фірмами, які будуть купувати товари у фірми виробника і реалізовувати їх на місцевому ринку;

утворення торгового філіалу фірми за кордоном, що дозволить покращити контроль за операціями фірми, які вона проводить.

Виробництво за кордоном. Основними причинами вибору цієї стратегії є:

- великі транспортні витрати;
- великі митні тарифи;
- обмеження на імпорт товарів по встановлених квотах на товари, що імпортуються.



Основними критеріями вибору саме цього варіанту міжнародного розвитку є:

розмір та привабливість ринків;  
низький рівень виробничих витрат;  
наближення виробництва до покупців;  
пільги, що представляє влада при організації виробництва товарів фірми;

Варіанти реалізації стратегії:

1. Збиральний завод. В цьому випадку фірма може використати місцеві кадри, зменшити транспортні витрати, можливо скористатись більш низькими митними тарифами на незакінчені вироби.

2. Ліцензування – укладання контрактів на виробництво товарів місцевими виробниками. При реалізації цієї стратегії може виникнути проблема контролю якості товарів, що виготовляються, а також може виникнути ризик передачі "ноу-хау" фірми. Ліцензіар часто стикається із ризиком утворення конкурента

3. Спільне підприємство. Тут фірма організовує співробітництво з місцевою фірмою і цей фактор полегшує входження у конкурентне середовище іншої країни. Спільне підприємство економить фінансові вкладення обох партнерів, знижуючи таким чином, витрати. Воно може допомогти швидко оволодіти каналами розподілу, що зменшує витрати на маркетинг. Крім того, спільне підприємство є засобом зниження ризику ведення бізнесу.

4. Купівля існуючого підприємства. Цей варіант може бути більш дешевою формою прямого проникнення, дозволяє здійснити швидке проникнення на іноземний ринок, не порушує існуючі конкурентні співвідношення в іноземній країні. Реалізуючи такий варіант стратегії міжнародного розвитку фірма може отримати певні пільги від уряду країни, куди проводяться інвестування на свої товари.

5. Договір про франшизу (франчайзинг). Представляє собою ділову угоду, згідно якої одна сторона дозволяє іншій вести діяльність, використовуючи її товарний знак, логотип, продукцію, а також методи ведення справи, в обмін на винагороду. Такий варіант реалізації стратегії має певні переваги, а саме дозволяє фірмі

розвиватися швидко без значних вкладень капіталу, забезпечує швидкий розвиток ринку.

6. **Офшорне виробництво.** В цьому випадку одна стадія виробничого процесу розміщується за кордоном для того, щоб зменшити витрати. Офшорна фірма розміщується в країні з невисокою вартістю робочої сили, а кінцевий продукт продається на внутрішньому ринку країни, де зареєстрована фірма. Офшорне виробництво доцільно використовувати в тих випадках, коли продукція потребує значних витрат праці, в наявності низькі тарифи на сировину та енергію, продукція стандартизована та має стандартний виробничий процес. Офшорне виробництво має певні переваги, а саме: є джерелом значних конкурентних переваг, стандартизація продукції і процесу виробництва суттєво полегшує рішення управлінських задач.

Контрольні запитання:

1. Що розуміють під зовнішнім розвитком підприємства і в якій формі він здійснюється?
2. Які цілі зовнішнього розвитку підприємства?
3. Охарактеризуйте стратегії міжнародної діяльності.
4. Які Вам відомі варіанти реалізації стратегії міжнародної діяльності?

Література: [1-3; 5-6; 9-11; 19-24; 31-32; 38-40; 42].

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Стратегія визначає:

- А) завдання виробничої програми підприємства;
- Б) напрями діяльності та розвитку підприємства;
- В) потребу в ресурсах для підприємства;
- Г) склад поточного інвестиційного портфеля підприємства;
- Д) номенклатуру і асортимент продукції підприємства.

2. До стратегічних рішень відносяться:

- А) рішення щодо розширення частки ринку;
- Б) рішення щодо вдосконалення організації виробництва певного продукту;
- В) рішення щодо преміювання працівників;
- Г) рішення щодо розширення масштабів бізнесу;
- Д) рішення щодо зміни ціни на продукт.

3. Система управління, що базується на розробці стратегій для окремих видів бізнесу це:

- А) поточне управління за відхиленнями;
- Б) управління за цілями з орієнтацією на зовнішнє середовище;
- В) управління від досягнутого економічного рівня;
- Г) управління операційне;
- Д) стратегічне управління

4. При формулюванні місії організації повинні бути враховані наступні елементи:

- А) коротке повідомлення про походження і розвиток організації;
- Б) стиль поведінки власників і управлінського персоналу;
- В) визначення сфери діяльності у термінах ринку;
- Г) основні особливості і конкурентні переваги організації;
- Д) цілі діяльності організації.

5. Встановлення цілей передбачає проходження таких стадій:

- А) встановлення індивідуальних цілей та задач як інструменту забезпечення їх виконання;
- Б) проведення SWOT-аналізу;

- В) побудова ієрархії цілей;
- Г) встановлення загальної мети організації;
- Д) виявлення та аналіз тенденцій зміни оточення організації.

6. Сформульовані цілі управління повинні відповідати таким вимогам:

- А) конкретність та вимірюваність;
- Б) жорсткість щодо шляхів їх досягнення;
- В) реальність, досяжність;
- Г) гнучкість;
- Д) орієнтація на високий результат, успіх.

7. Які чинники, на Вашу думку, виступають в якості загроз для успіху в бізнесі, закладених у зовнішньому середовищі підприємств:

- А) висока собівартість продукції;
- Б) вузька виробнича спеціалізація;
- В) конкурентні недоліки;
- Г) збільшення конкурентного тиску;
- Д) зростання продажу взаємозамінного продукту;
- Е) погіршення (погана) конкурентна позиція;
- Є) низька рентабельність продукції;
- Ж) вимогливість покупців та споживачів постійно зростає;
- З) сповільнення темпів зростання ринку (попиту).

8. Загальна стратегія – це:

- А) стратегія, яка гнучко й адекватно змінюється під впливом змін зовнішнього середовища організації;
- Б) стратегія, яка передбачає взаємодію всіх своїх підсистем для отримання загального кінцевого результату з урахуванням змін внутрішнього потенціалу організації та зовнішнього середовища;
- В) стратегія, яка передбачає узгодження всіх своїх підсистем для досягнення загального кінцевого результату.

9. Перша модель організації як об'єкта управління –

- А) складна ієрархічна система, розроблення якої ґрунтується на загальній теорії систем;

- Б) модель побудована на визначенні організації як колективу, сформованого за принципом розподілу праці;
- В) модель механістичної конструкції;
- Г) оптимізаційна модель;
- Д) модель, що реалізує концепцію зацікавлених груп.

10 Друга модель організації як об'єкта управління –

- А) модель механістичної конструкції;
- Б) модель побудована на визначенні організації як колективу, сформованого за принципом розподілу праці;
- В) модель людських ресурсів;
- Г) складна ієрархічна система, розроблення якої ґрунтується на загальній теорії систем;
- Д) модель, що реалізує концепцію зацікавлених груп.

11. Стратегія – це:

- А) генеральний напрямок дії організації, слідування якому повинне привести її до поставленої мети;
- Б) план дій організації на короткострокову та довгострокову перспективу;
- В) сукупність методів управління, що забезпечують досягнення цілей;
- Г) модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організацій;

12. Загальна стратегія – це:

- А) стратегія, яка гнучко й адекватно змінюється під впливом змін зовнішнього середовища організації;
- Б) стратегія, яка передбачає взаємодію всіх своїх підсистем для отримання загального кінцевого результату з урахуванням змін внутрішнього потенціалу організації та зовнішнього середовища;
- В) стратегія, яка передбачає узгодження всіх своїх підсистем для досягнення загального кінцевого результату.

13. Вимогами до стратегії є:

- А) ієрархічність;
- Б) статичність;

- В) збалансованість;
- Г) орієнтація на ідеальну, недосяжну мету;
- Д) системність;
- Е) негнучкість;
- Є) довго строковість.

14. До загальних стратегічних альтернатив розвитку підприємства належать:

- А) скорочення;
- Б) виживання;
- В) синергізм;
- Г) зростання;
- Д) ліквідація.

15. Сучасна концепція стратегії виходить з умов:

- А) детермінізму і стабільності зовнішнього оточення підприємства;
- Б) невизначеності і нестабільності зовнішнього оточення підприємства;
- В) стабільності внутрішньої структури підприємства;
- Г) нестабільності внутрішньої структури підприємства;
- Д) аналізу та екстраполяції минулого та поточного розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

16. При формулюванні місії організації повинні бути враховані наступні елементи:

- А) коротке повідомлення про походження і розвиток організації;
- Б) стиль поведінки власників і управлінського персоналу;
- В) визначення сфери діяльності у термінах ринку;
- Г) основні особливості і конкурентні переваги організації;
- Д) цілі діяльності організації.

17. Метою встановлення місії організації є:

- А) внесення цільової направленості діяльності;
- Б) окреслення довгострокового напрямку розвитку;
- В) надання організації індивідуальності;

Г) прагнення усвідомити: де ми знаходимося зараз, що ми робимо і куди прямуємо?

18. Місію організації розглядають у таких варіантах:

- А) місія-призначення, тобто конкретне уявлення про причину виникнення та зміст існування організації;
- Б) місія-орієнтація – широке розгорнуте уявлення про поведінку організації;
- В) місія-політика – концентрований вираз головних цілей на найближчий період і на перспективу.

19. За якими критеріями можна класифікувати цілі організації?

- А) рівень ієрархії;
- Б) часовий період;
- В) сфера діяльності
- Г) зміст діяльності.

20. За характером діяльності організації цілі поділяють на такі види:

- А) зростання;
- Б) стабільності;
- В) маркетингові;
- Г) скорочення;
- Д) фінансові.

21. Сформульовані цілі управління повинні відповідати таким вимогам:

- А) конкретність та вимірюваність;
- Б) жорсткість щодо шляхів їх досягнення;
- В) реальність, досяжність;
- Г) гнучкість;
- Д) орієнтація на високий результат, успіх.

22. "Дерево цілей" трактують як:

- А) графічне зображення зв'язків організації із зовнішнім середовищем;
- Б) розподіл обов'язків в апараті управління організацією;

В) графічне зображення співвідпорядкованості цілей, що демонструє розподіл загальної мети на підцілі, завдання й окремі операції.

23. В залежності від того, яку позицію займає конкурент на ринку його можна віднести до одного з класу::

- А) адаптованого чи неадаптованого;
- Б) сильного чи слабкого;
- В) гарного чи поганого;
- Г) багатого чи бідного.

24. Здійснення комплексу заходів щодо відновлення товару, реклами, зниженню цін – це дії, які передбачені реалізацією ...

- А) фронтальної наступаючої стратегії;
- Б) флангової атаки;
- В) обхідного маневру;
- Г) партизанської війни.

25. Стратегічний потенціал підприємства – це:

- А) система забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства;
- Б) система взаємопов'язаних елементів що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції, конкурентної переваги на ринку і галузі та досягнення інших стратегічних цілей підприємства;
- В) продукція підприємства;
- Г) СГЦ підприємства.

26. Об'єктом внутрішнього аналізу підприємства в стратегічному контексті є його:

- А) фінансовий стан;
- Б) ринки діяльності;
- В) організація виробництва;
- Г) потенціал;

27. Існують такі підходи до визначення потенціалу організації:

- А) ресурсний, структурний, цільовий;



- Б) вартісний, кількісний;
- В) ресурсний, цільовий;
- Г) ресурсний, структурний, цільовий, вартісний.

28. Зміст внутрішнього аналізу, в ході якого слід оцінити стратегічний потенціал підприємства, охоплює наступні аспекти:

- А) аналіз конкурентів;
- Б) аналіз ринку ресурсів та готової продукції;
- В) фінансово-економічний стан (аналіз) фірми;
- Г) запаси для виробництва.

29. Реалізацію якої стратегічної вказівки щодо розвитку бізнесу забезпечує стратегія “пряма інтеграція”:

- А) збільшити частку свого продукту на традиційних ринках;
- Б) збільшити обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації свого продукту;
- В) створити нові виробництва, які співпадають з профілем підприємства;
- Г) одержати своїх конкурентів по бізнесу у власність або під повний контроль;

30. Заходи (рішення) рівня загальної (корпоративної, портфельної) стратегії:

- А) придбання компаній;
- Б) оптимізація витрат в конкретному бізнесі;
- В) припинення неефективного бізнесу;
- Г) диференціація певної продукції;
- Д) досягнення синергізму між спорідненими видами бізнесу;
- Ж) посилення позиції на ринку в певному бізнесі підприємства.

31. Маркетингова стратегія охоплює рішення щодо:

- А) джерел фінансування;
- Б) напрямків інвестицій;
- В) обсягу та структури ринку;
- Г) планів постачання.

32. Виробнича стратегія охоплює позиції, рішення щодо:

- А) забезпечення інфраструктурою;
- Б) обсягів поточних та капітальних витрат;
- В) напрямів інвестицій.

33. Фінансова стратегія охоплює рішення щодо:

- А) способів забезпечення збільшення капіталу;
- Б) інноваційного потенціалу;
- В) ефективності виробництва;
- Г) розподілу коштів між стадіями продажу, просування та реклами товарів.

34. Стратегія НДДКР охоплює рішення щодо:

- А) управління якістю;
- Б) розвитку інноваційного потенціалу;
- В) ефективності виробництва;
- Г) джерел фінансування.

35. Стратегія постачання охоплює рішення щодо:

- А) забезпечення інфраструктурою;
- Б) організації виробництва;
- В) інноваційного потенціалу;
- Г) каналів збуту.

36. Однорідна, за ознакою близькості функціонального призначення або близькості технології виробництва, сукупність продукції чи товарів, що відносяться до одного виду, за яким ідентифікується напрям бізнесу, – це:

- А) асортимент;
- Б) номенклатура;
- В) сегмент ринку продукту;
- Г) господарський портфель підприємства.

37. Що не є складовою маркетингової стратегії?

- А) вибір номенклатури та асортименту товару;
- Б) форми продаж;
- В) фінансування маркетингу;
- Г) формування цільового ринку.

38. Виробнича стратегія включає в себе заходи:

- А) по досягненню корпоративних цілей по розвитку виробництва;
- Б) по забезпеченню стратегії бізнесу по обсягах, номенклатурі і якості продукції;
- В) обидві відповіді правильні;
- Г) обидві відповіді неправильні.

39. Що не є складовою виробничої стратегії ?

- А) вдосконалення організації виробництва;
- Б) пошук джерел інвестицій, адекватних виробничій стратегії;
- В) оновлення техніки і технології;
- Г) зростання продуктивності праці працівників.

40. Перелік конкретних продуктів чи товарів у межах певного типу (виду) продукції називається:

- А) номенклатурою;
- Б) асортиментом;
- В) господарським портфелем;
- Г) ринковим сегментом.

41. Що не визначає маркетингова стратегія?

- А) канали розподілу товару;
- Б) канали розподілу ресурсів під товари;
- В) товарну і цінову політику;
- Г) заходи по забезпеченню конкурентної і корпоративної стратегії.

42. Що не відноситься до елементів фінансової стратегії?

- А) визначення граничних рівнів рентабельності продукції підприємства;
- Б) оцінка інвестиційних проектів;
- В) розподіл фінансових ресурсів між проектами і контроль за використанням;
- Г) прогнозування і коригування фінансових показників стратегічного плану.

43. Що не відноситься до завдань фінансової стратегії?

- А) розробка бюджетів закупок;
- Б) встановлення співвідношень між обсягами інвестування і обсягами дивідендів;
- В) розробка структури капіталу;
- Г) розробка структури виробництва.

44. Кадрова стратегія не розглядає питання:

- А) добору і розташування кадрів;
- Б) підготовки і перепідготовки кадрів;
- В) фінансування підготовки кадрів;
- Г) соціального захисту.

45. Загальна стратегія для розробки стратегії НДДКР передбачає:

- А) перехід до нової стратегічної технології;
- Б) вдосконалення і експлуатація існуючої технології;
- В) обидві відповіді правильні;
- Г) немає правильної відповіді.

46. Стратегія НДДКР стосується:

- А) обґрунтування інноваційної ідеї підприємства про новий продукт (послугу);
- Б) обґрунтування інноваційної ідеї підприємства про модернізацію традиційного продукту;
- В) дві відповіді а і б правильні;
- Г) немає правильної відповіді.

47. Фінансово-інвестиційна стратегія охоплює аспекти:

- А) вибору джерел залучення коштів;
- Б) термінів отримання і повернення кредитів;
- В) встановлення пріоритетності використання коштів;
- Г) усі відповіді правильні.

48. Використання підприємством за кордоном конкурентних переваг, отриманих на вітчизняному (внутрішньому) ринку – це:

- А) етноцентрична (селективна) стратегія (стратегічна орієнтація) ЗЕД;
- Б) поліцентрична стратегія (стратегічна орієнтація) ЗЕД;
- В) глобальна (інтеграційна) стратегія (стратегічна орієнтація) ЗЕД;
- Г) дуалістична (інтерактивна) стратегія (стратегічна орієнтація) ЗЕД.

49. Стратегічна орієнтація, яка передбачає трактування світу або визначеного регіону як єдиного ринку – це:

- А) етноцентрична (селективна) стратегія (стратегічна орієнтація) ЗЕД;
- Б) поліцентрична стратегія (стратегічна орієнтація) ЗЕД;
- В) глобальна (інтеграційна) стратегія (стратегічна орієнтація) ЗЕД;
- Г) дуалістична (інтерактивна) стратегія (стратегічна орієнтація) ЗЕД.

50. Елементом (аспектом, субстратегією) функціональної стратегії ЗЕД підприємства є:

- А) рішення щодо (визначення, обрання) стратегічної орієнтації ЗЕД підприємства;
- Б) рішення щодо (вибір) стратегії розвитку (зміни) міжнародної позиції підприємства;
- В) рішення щодо (формування) стратегії виходу на міжнародний ринок;
- Г) всі відповіді правильні.

## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Аналіз “стратегічного рівня” підприємства** – це аналіз, у якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств-конкурентів.

**Альтернативні плани** – заздалегідь спрогнозовані, кількісно визначені варіанти розвитку подій та розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має запровадити підприємство для досягнення своїх цілей у тих випадках, коли діючі плани вже неможливо виконати (змінилися параметри макро- та мікро- систем, виникла криза тощо) або вони втратили свою актуальність.

**База стратегічних даних (БСД)** – стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, які належать до зовнішнього середовища підприємства; вона (база) використовується для оцінки потокового становища, прогнозів виявлення тенденцій у майбутньому та прийняття стратегічних рішень.

**“Бар’єри виходу”** – перелік факторів, які стримують перехід підприємств до іншої галузі навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати “на межі рентабельності”, ледве покриваючи власні витрати.

**“Бар’єри входу”** – перелік факторів, які протидіють прийняттю рішень щодо перепрофілювання діючого підприємства певної галузі й входження його до досліджуваної галузі навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі перевищує нинішню.

**“Бачення”** – точка зору вищого керівництва підприємства щодо того, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

**Бюджет** – потоковий план діяльності, де визначено майбутні витрати та джерела їхнього покриття, а також відображено стосунки з фінансовими, кредитними та іншими зовнішніми організаціями та економічні відносини всередині підприємства.

**Вертикальна інтеграція** – стратегія інтеграції підприємства з іншими організаційними формуваннями (“вперед” – зі споживачами або системою розподілу кінцевої продукції підприємства; “назад” – з постачальниками; “горизонтальна” – з партнерами, яких не можна

віднести до двох попередніх випадків); полягає у виборі системи рішень щодо необхідності та щільності зв'язків (див. “квазіінтеграція”, “контрактна інтеграція” і т.ін.).

**Виробнича стратегія** – існує у вигляді розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві.

**Виробничий потенціал підприємства** – система взаємопов'язаних та певною мірою взаємозамінних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску конкурентоспроможної (або ні) продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства.

**Внутрішнє середовище організації** – сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем організації.

**Галузь** – сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, близьким складом та кваліфікацією кадрів) і конкурують за споживачів між собою.

**Генеральна мета підприємства (ГМП)** – його довгострокова спрямованість та орієнтація на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими чинниками середовища; ГМП у ринковій економіці трактується як місія.

**“Двоїста структура”** – це одна з організаційних структур управління, де для забезпечення керованості різними напрямками діяльності підприємства створюється стратегічний централізований апарат управління, а для забезпечення гнучкості в реакціях на потреби окремих ринків – децентралізовані більш-менш самостійні підрозділи (наприклад, СГЦ, “центри прибутків”, “центри інвестицій” тощо).

**Декомпозиція (розукрупнення)** – метод розкриття структури системи, коли за однією ознакою вона розчленовується на окремі складові.

**“Дерево цілей”** – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл

загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

**Диверсифікація** – процес проникнення в нові сфери діяльності, що раніше не були характерні для підприємства; покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається.

**Дивізійна структура** – одна із структур, що використовується в стратегічному управлінні. За Г. Мінцбергом, є об'єднанням квазіавтономних підрозділів (створених за різними ознаками – “продукт”, “функція”, “ринок”, “споживач”), підпорядкованих централізованому органу управління.

**Диференціація** – розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них дістала певний ступінь завершеності в межах одного підрозділу.

**Діяльність підприємства** – погоджений у часі та просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

**Довгострокові цілі** – це цілі, які точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

**Загальні стратегії підприємства** – основний управлінський “план гри” для спрямування та налагодження ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, а також для досягнення стратегічних цілей за рахунок заповнення “стратегічної прогалини” через розвиток окремих напрямків діяльності (асортименто-продуктових груп) на основі розробки відповідних забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій.

**Зовнішнє середовище** – сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

**Імідж** – позитивний (“золотий”) запас будь-якої компанії; основна конкурентна перевага; загальний образ, репутація, думка громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги.



**Інтеграція** – рівень співробітництва між частинами організації, який забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища.

**“Квазіінтеграція”** – закупівля у підприємства-постачальника або продаж більшості продукції фірмі, в якій підприємство має певну частку капіталу, наприклад, у вигляді акцій.

**Ключові фактори конкурентоспроможності** – унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, які сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, за рахунок реалізації якої підприємство зможе забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

**Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги)** – характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

**Конгломерат** – поєднання групи слабо залежних між собою, різних за спрямованістю діяльності організаційних формувань, що мають загальний орган управління, належать одному власникові. Результат конгломератної диверсифікації.

**Конгломератна диверсифікація** – процес освоєння нових видів продукції, що раніше не були характерні для діяльності підприємства і потребують створення нових підсистем у виробничо-збутовому потенціалі, укладання контрактів з іншими постачальниками для задоволення потреб нових для підприємства споживачів.

**Конкурентоспроможність підприємства** – рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного потокового планування), навичок і знань персоналу тощо, – це відбивається у таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

**Конкуреноспроможність товару** – ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

**Контрактна інтеграція** – здійснюється через укладання довгострокових договорів, які дають змогу формувати стабільні зв'язки між фірмами.

**Короткострокові цілі** – точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

**Локальний критерій** – оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості досягнення СЗГ кількісної характеристики фактора, що визначає етап у досягненні конкретної мети, виконання певної стратегії або заходу щодо їхнього внеску у формування системного критерію.

**Матрична структура** – одна зі структур, що застосовується в стратегічному управлінні (в ході розробки стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм). Головною характеристикою та структуроутворюючим елементом є мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити цільова група. Найчастіше така група складається з фахівців різних спеціальностей, що дає змогу комплексно підходити до вирішення питань.

**Маркетингова стратегія** – стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності.

**Мета** – суб'єктивно-об'єктивна категорія, що відбиває як вимоги до підприємства з боку зовнішнього середовища (і його окремих суботочень), так і суб'єктивні уявлення керівників про необхідний розвиток підприємства.

**Мета стратегічного управління** – визначення місії, цілей та стратегій, розробка та забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів щодо вдосконалення підприємства та його окремих підсистем, які є основою забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

**Мета в управлінні** – ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, відносно якого формулюється мета.

**Місія** – генеральна мета фірми, яка стосується її довгострокової орієнтації на який-небудь вид діяльності та відповідне місце на ринку; “місце на ринку” розглядається з таких точок зору: які групи споживачів обслуговуються; які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються.

**Місія** – мета, заради якої існує організація. “Місце “між двома стільцями” – хибне поле рішень при виборі загальної конкурентної стратегії (за М. Портером), характерне для фірм, що не змогли правильно визначити свої конкурентні переваги.

**Мотив** – спонука, імпульс, намагання, яке змушує людину робити (або ні) що-небудь або чинити (або ні) в той чи інший спосіб.

**Мотивація** – це система формування у працівників підприємства спонукальних мотивів до активної та ефективної діяльності.

**Навчання поведінці** – досить усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії.

**Нормальна ситуація** – рівновага можливостей та загроз, збалансованих заходами, що враховують сильні та слабкі сторони підприємства, які існують на певний момент.

**Опір змінам** – багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін.

**Організаційна структура** – визначає впорядкованість завдань, ролей, повноважень і відповідальності, за допомогою яких підприємство здійснює свою діяльність.

**Організаційна структура** – система зв'язків і стосунків, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління, згідно з обраною стратегією.

**Організаційний розвиток** – процес удосконалення формальних (ОСУ, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників та ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок та досвіду у міжособистісному і міжгруповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації,

перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури.

**Параметри конкурентоспроможності** – найчастіше це кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (різних типів).

**Підприємство** – відкрита соціально-економічна система, що діє, змінюється, розвивається та перебудовується в динамічному середовищі.

**Планування “портфелю” підприємства** – стратегія балансування різних напрямків діяльності підприємства, уособлених в окремих асортиментних групах (продуктах) підприємства, з метою забезпечення прибутковості та довгострокового існування підприємства; пов'язана з розробкою нових видів продуктів, розвитком, стабілізацією та зняттям з виробництва традиційних для компанії товарів.

Показники конкурентоспроможності – сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

**Потенціал** (від лат. *potentia* – можливість, потужність) – корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей.

**Потенціал** – засоби, запаси та джерела, що є в наявності та можуть бути використані для досягнення певної мети, вирішення деякого завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі.

**Поточний план** – інструмент реалізації стратегічних планів, проектів і програм, у якому окремим підрозділам і виконавцям на поточний (з розбивкою по кварталах та місяцях) рік встановлюються конкретні завдання з урахуванням можливостей забезпечення необхідними видами ресурсів.

**Програмне завдання** – певна наповнена конкретним змістом дія, спрямована на досягнення мети, має встановлений термін, виконавця (співвиконавця) і забезпечена необхідними матеріально-технічними ресурсами.

**Проміжне середовище (або “середовище завдань”)** – сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікаційних зв’язків.

**Ресурсні стратегії** – тип забезпечуючих стратегій у “стратегічному наборі”, в яких визначаються стратегії поведінки в “зонах стратегічних ресурсів”, форми та методи постачання, створення страхових запасів і система розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності підприємства.

**Стратегічна зона господарювання (СЗГ)** – окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає вийти.

**Синергія** – ефект системної цілісності, що полягає в отриманні додаткових результатів, які перевищують суму ефектів діяльності елементів до включення їх до системи; є стратегічною перевагою добре організованих підприємств.

**Системний критерій** – оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості параметра стратегічної зони господарювання, визначеного як система факторів і способів його досягнення (локальної мети, виконання певної стратегії чи заходу) щодо внеску цього параметра у досягнення загальної мети підприємства.

**Споріднена диверсифікація** – стратегія розширення діяльності підприємства за рахунок використання наявного виробничо-збутового потенціалу для задоволення потреб “своїх” споживачів на основі випуску “товарів з доповненнями”, що не потребують радикальних змін освоєних “ланцюгів цінностей”.

**Стартовий майданчик** – джерела і ланки влади, підтримки й відповідності, які забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс та безперервність.

**Стартовий майданчик** – низка передумов, які забезпечують рівновагу між силами дії та протидії, потрібну для початку здійснення стратегічних змін.

**Стиль управління** – сукупність характерних методів, прийомів і дій, що використовуються конкретним керівником у тій чи іншій ситуації.

**Стратегічна група конкурентів** – певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг та однаковими методами.

**Стратегічна поведінка** – поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища; є виявом стратегічного мислення й виражена у механізмах розробки та реалізації стратегій.

**Стратегічна прогалина** – це “поле стратегічних рішень”, які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції (нижня межа) у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа “стратегічної прогалини”).

**Стратегічна програма** – координуючий, адресний документ, що є сукупністю економічно та науково обґрунтованих, зорієнтованих на досягнення загальної мети різноманітних заходів, пов’язаних між собою у термінах, місцях, виконавцях і співвиконавцях, а також забезпечених необхідними фінансовими та матеріально-технічними ресурсами.

**Стратегічне планування** – адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства.

**Стратегічне планування** – систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

**Стратегічне управління** – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

**Стратегічне управління** – процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією,

визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

**Стратегічний господарський центр (СГЦ)** – найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, “центр прибутків”, “центр інвестицій”, “центри реалізації”, “продуктово-споживчі центри”, “внутрішні венчури” тощо), для якої можна організувати облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктову стратегію (або “портфель”).

**Стратегічний набір** – система різноманітних стратегій, що їх розробляє підприємство на певний період, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його зазіхань на місце і роль у зовнішньому середовищі.

**Стратегічний рівень** – система знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства, що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях.

**Стратегічний баланс** – певне поєднання загроз і можливостей, що об’єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб’єктивно оцінені керівниками, із сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

**Стратегічний контроль** – особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління і забезпечує досягнення поставлених цілей через встановлення стійкого зворотного зв’язку.

**Стратегічні цілі** – вказують на специфічні результати діяльності, яких організація розраховує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до “цілей розвитку”.

**Стратегічно орієнтоване підприємство** – підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою установкою в діяльності персоналу підприємства, насамперед вищого керівництва; існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему

стратегічних планів; поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

**Стратегія** – загальний, всебічний план досягнення цілей.

**Стратегія** – визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

**Стратегія** – довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями.

**Стратегія диференціації** (за М. Портером) – одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визнається важливим достатньою кількістю споживачів.

**Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат** (за М. Портером) – одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на певному сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

**Стратегія ліквідації** – граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення діяльності.

**Стратегія НДПКР** – план проведення головних досліджень в організації стосовно нової продукції, техніки, технології, організації тощо, а також розвитку та більш ефективного застосування існуючих продуктів, процесів, методів та ін.

**Стратегія розвитку інформаційної системи** – самостійний (або підпорядкований іншим) план розвитку організації за допомогою інформаційних технологій, необхідних для управління, планування та контролю діяльності підприємства.

**Стратегія розвитку персоналу** – існує у вигляді плану добору, найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників, які відповідали б потребам, зумовленим майбутніми та організаційними змінами.

**Стратегія фокусування** (за М. Портером) – одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.



**Трансфертні ціни** – умовно-розрахункові ціни, за якими структурні підрозділи підприємства передають одне одному товари або надають послуги.

**Фінансова стратегія** – основа для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації фінансових стосунків як поза межами, так і всередині підприємства. Фінансові стратегії розробляються у формі плану або програми фінансового розвитку організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та створення необхідних фондів стратегічних, страхових тощо для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

**Формалізовані (структуровані) цілі** – цілі, окремі характеристики яких та взаємозв'язки між ними можна кількісно описати.

**Формулювання стратегій** – процес, за допомогою якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії.

**Функціональна стратегія** – тип забезпечуючої стратегії, що визначає стратегічну орієнтацію тієї або іншої підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

**Цільовий підхід** – система методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процесів виконання цих рішень, орієнтованих на кінцеві результати, з урахуванням соціально-економічних характеристик, які постійно змінюються внаслідок розвитку системи потреб, кількісних і якісних змін у виробничому потенціалі системи, до якої застосовується цільовий підхід.

**Центрована диверсифікація** – процес створення нових видів продукції на основі базових аналогів, випуск яких не потребує суттєвих змін у виробничо-збутовому потенціалі підприємства.

**Синергізм** – синергізм розглядається як явище, коли ефективність спільної діяльності стратегічної одиниці бізнесу (СОБ) підприємства зростає понад суму ефективності кожної СОБ, якби вони діяли окремо.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И.; [пер. с англ.]; [под ред. Л.И. Евенко]. – М.: Экономика, 1989. – 560 с.
3. Бандурин А.В., Инвестиционная стратегия корпорации на региональном уровне / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб – М.: "Наука и экономика", 1998. – 132 с.
4. Брюс Д. Хендерсен Продуктовый портфель / Брюс Д. // Бостонская консалтинговая группа VCG Review: Дайджест. – М: Бостонская консалтинговая группа, 2008. – В. 02. – С. 7-8.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад.] / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: [учеб. пособ. для студ. высш. учеб. зав.] / Виханский О.С. – М.: Изд-во Приор, 2000. – 288 с.
7. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: [учеб. пособ. для студ. высш. учеб. зав.] / Гольдштейн Г.Я. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. – 267 с.
8. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации / Гурков И.Б. – М.: ТЕИС, 2004. – 239 с.
9. Гусев Ю.В. Стратегическое управление [учеб. пособ. для студ. высш. учеб. зав.] / Гусев Ю.В. – Новосибирск, 1995. – 119 с.
10. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы: [учеб. пособ. для студ. высш. учеб. зав.] / Ефремов В.С. – М.: Изд-во «Финпресс», 1998. – 192 с.
11. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Зінь Е.А., Турченко М.О. – К.: ВД "Професіонал", 2004. – 320 с.
12. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: [учеб. пособ. для студ. высш. учеб. зав.] / Зуб А.Т. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
13. Ильин А.И. Планирование на предприятии: [учеб. пособ. для студ. высш. учеб. зав.] / Ильин А.И., Сеница Л.М.; [под общей ред. А.И Ильина]. – Мн.: ООО «Новое знание», 2000. – 262 с.

14. Калінеску Т.В. Методологія аналізу і оцінки ефективності переміщення сфери діяльності підприємств: Монографія / Калінеску Т.В. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. – 280с.
15. Калінеску Т.В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: Монографія / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, О.Д. Кирилов. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2007. – 272 с.
16. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – №8 (78). – 2004. – 274 с.
17. Карлоф Б. Деловая стратегия / Карлоф Б. – М.: Экономика, 1991. – 358 с.
18. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Кіндрацька Г.І. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
19. Клейнер Г.Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. –М.: Экономика. 1997. – 425 с.
20. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Ковтун О.І. – Львів: "Новий Світ" – 2000, 2009. – 680 с.
21. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. – М.: Прогресс, 1991. – 458 с.
22. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: [учеб. для студ. высш. учеб. завед.] / Круглов М.И. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 786 с.
23. Ламбен Жан-Жак Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ламбен Жан-Жак. – СПб.: Наука, 1996. – 586 с.
24. Лахметкина Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия: [учеб. для студ. высш. учеб. завед.] / Лахметкина Н.И. – М.: КНОРУС, 2006. – 184 с.
25. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: [учеб. пособ. для студ. высш. учеб. завед.] / Любанова Т.П., Мясоедова Л.В. – М.: Издательство ПРИОР, 2001. – 272 с.
26. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / Маркова В.Д., Кузнецова С.А. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение. 1999. – 288 с.

27. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
28. Минцберг Г. Стратегический процесс / Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С.; пер. с англ. [под ред. Ю. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 2001. – 557с.
29. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. – К.: Кондор, 2003.
30. Панов А.И. Стратегический менеджмент / Панов А.И. – М.: ЮНИТИ, 2002.
31. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі / Редченко К.І. – К.: Знання-прес, 2003. – 251 с.
32. Романовська Ю.А. Розвиток стратегічного потенціалу підприємства / Романовська Ю.А. // Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції "Фінансово-економічні проблеми регіонів України". Том 2. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. – С.157-161.
33. Рубцов С.В. Целеуправление в корпорациях. Управление изменениями / Рубцов С.В. – М.: 2001.
34. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Саєнко М.Г. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
35. Стадник В.В. Менеджмент / Стадник В.В., Йохна М.А. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
36. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. – К.: Каравела, 2005. – 312 с.
37. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.; пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2002.
38. Тренев Н.Н. Стратегическое управление предприятием на основе самоорганизации / Тренев Н.Н. // Аудит и финансовый анализ. – №1. – 1998. – С.46-52.
39. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: [учеб. пособ. для студ. высш. учеб. зав.] / Фатхутдинов Р.А. – М.: ЗАО «Бизнес-школа. Интел-Синтез», 1997. – 304 с.

40. Формування та оцінювання потенціалу підприємства: навч. посіб. / [Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, С.Ф. Большенко, О.В. Маслош, Н.В. Швець, Г.В. Пчелинська, О.Д. Кирилов]. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2007. – 352 с.
41. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Шершньова З. Є. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
42. Экономическая стратегия фирмы: [учеб. пособ. для студ. высш. учеб. зав.] / под ред. А. П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб.: Спец–Лит, 2000. – 589.